

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zvyšování organizační adaptability vybrané průmyslové organizace

Increasing of Organizational Adaptability of a Selected Industrial Organization

Student: Bc. Hana Müllerová

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Hana Müllerová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Zvyšování organizační adaptability vybrané průmyslové organizace**
Increasing of Organizational Adaptability of a Selected Industrial Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické přístupy k pojetí organizační adaptability
 3. Charakteristika analyzované průmyslové organizace
 4. Analýza přístupu vybrané organizace ke zvyšování organizační adaptability
 5. Návrhy, návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledku diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


GIBSON, Rowan. *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-80-8.
JOHNSON, Gerry a Kevan SHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7236-220-3.
SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století*. Praha: Professional, 2005. ISBN 80-86419-88-6.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011
Datum odevzdání: 27.04.2012




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

MÍSTOPŘÍSEŽNÉ PROHLÁŠENÍ

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně s použitím literatury, kterou uvádím v přiloženém seznamu literatury.“

V Ostravě dne 27. 4. 2012

.....
Bc. Hana Müllerová

PODĚKOVÁNÍ

Mé poděkování patří panu PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, Ph.D. za odborné vedení, metodickou přípravu a za všechny cenné připomínky a rady poskytnuté během zpracování mé diplomové práce. Dále také děkuji zaměstnanci úseku lidských zdrojů panu Jiřímu Vehovskému a všem osloveným zaměstnancům organizace MSA, a.s, kteří byli ochotni se mnou spolupracovat a poskytnout mi potřebné zdroje informací.

OBSAH

1. ÚVOD	3
2. TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K POJETÍ ORGANIZAČNÍ ADAPTABILITY	5
2.1 Charakteristika soudobého pojetí management.....	5
2.1.1 Definice organizace	6
2.1.2 Pohled na organizační adaptabilitu z hlediska typu organizace	7
2.1.3 Kultura organizace.....	7
2.1.4 Strategické řízení	8
2.1.5 Lidé v organizaci jako nositelé adaptačního potenciálu	8
2.2 Pojetí současného tržního prostředí.....	9
2.3 Problematika organizační adaptability	10
2.3.1 Definice adaptačního potenciálu	16
2.3.2 Definice adaptabilní organizace	17
2.3.3 Způsoby zvyšování adaptační schopnosti organizace	17
2.3.4 Hodnocení adaptability organizace a jejího adaptačního potenciálu.....	19
2.4 Analýza SWOT faktorů působících na organizaci	22
3. CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ PRŮMYSLOVÉ ORGANIZACE.....	25
3.1 Vznik a historie organizace.....	25
3.2 Poslání a předmět činnosti organizace	27
3.3 Vize a strategie organizace	28
3.4 Přehled hlavních ekonomických ukazatelů	30
3.5 Řízení organizace.....	31
3.5.1 Majetková struktura	32
3.5.2 Organizační struktura.....	32
3.5.3 Dceřiné společnosti.....	34
4. ANALÝZA PŘÍSTUPU VYBRANÉ ORGANIZACE	
KE ZVYŠOVÁNÍ ORGANIZAČNÍ ADAPTABILITY	36
4.1 Specifikace předmětu analýzy	36

4.2 Použité metody a postupy analýzy	37
4.2.1 Analýza interních dokumentů.....	37
4.2.2 Polostandardizované rozhovory s kompetentními odborníky	38
4.2.3 Auditní dotazník k posouzení organizační adaptability a stanovení úrovně adaptačního potenciálu.....	39
4.2.4 Zúžitkování vlastních zkušeností.....	39
4.2.5 Analýza SWOT faktorů působících na organizaci	40
4.3 Posouzení strategických ambicí organizace	40
4.4 Popis úrovně jednotlivých oblastí organizace ve vztahu k organizační adaptabilitě.....	42
4.4.1 Obchodní činnost.....	42
4.4.2 Marketing.....	45
4.4.3 Nákup.....	46
4.4.4 Výroba	46
4.4.5 Výzkum a vývoj.....	47
4.4.6 Management jakosti.....	47
4.4.7. Investice.....	47
4.4.8 Systémové a výrobní certifikace	48
4.4.9 Ekologie.....	48
4.4.10 Řízení lidských zdrojů	48
4.5 Vyhodnocení organizační adaptability a úrovně adaptačního potenciál	52
4.6 Vyhodnocení SWOT analýzy faktorů působících na organizaci	58
4.7 Shrnutí získaných poznatků	61
5. NÁMĚTY, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	62
6. ZÁVĚR.....	64
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
SEZNAM ZKRATEK.....	69
SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ	71
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	73
SEZNAM PŘÍLOH.....	74

PŘÍLOHA Č. 1 – Základní výrobní sortiment armatur z produkce MSA, a.s.

PŘÍLOHA Č. 2 – Fotografie organizace MSA, a.s.

PŘÍLOHA Č. 3 – Přehled systémových a výrobních certifikací organizace MSA, a.s.

PŘÍLOHA Č. 4 – KAIZEN cíle MSA, a.s. na rok 2010

PŘÍLOHA Č. 5 – Struktura polostandardizovaných rozhovorů se zaměstnanci MSA, a.s.

PŘÍLOHA Č. 6 – Výčet otázek auditního dotazníku k posouzení organizační adaptability a úrovně adaptačního potenciálu, dle Mateiciuca (2009-2011)

PŘÍLOHA Č. 7 – Záznamový arch analýzy SWOT faktorů působících na organizaci

PŘÍLOHA Č. 8 – Tabulka vyhodnocení analýzy SWOT

1. ÚVOD

Podnikatelské prostředí, v němž dnešní organizace působí, se vyznačuje jak nároky na vysokou výkonnost, tak na schopnost efektivně se vyrovnávat s prostředím, v němž organizace působí a dosahovat tak dlouhodobé ziskovosti. V této souvislosti nabývá na významu rozvoj adaptačních schopností organizace. Situace, v nichž se podnikající subjekty nacházejí, je staví před náročné úkoly, možnosti využití příležitostí a výzev, které konkurenční prostředí nabízí. Avšak toto prostředí může naopak znamenat příliv nových rizik a hrozeb.

Vzhledem ke skutečnosti, že organizace můžeme přirovnávat k živému organismu, je pochopitelné, že se neustále vyvíjejí a reagují na podněty z okolí. Chce-li organizace získat a udržet konkurenční výhodu je zapotřebí, aby neustále vyhodnocovala svou situaci a snažila se přizpůsobovat vnějším i vnitřním příležitostem a tlakům. Manažeři si musejí stále více uvědomovat skutečnost, že pracují v prostředí, které se vyznačuje vysokou úrovní nelineárnosti, což je důsledkem, že je velmi obtížné takovéto prostředí prognózovat natož v něm operovat.

Tato skutečnost vyvolává potřebu implementace organizačních změn, vycházejících z nutnosti efektivně reagovat na konkrétní situace, které se objevují uvnitř i vně organizace, a v důsledku nichž dochází k nestabilitě. Proto v současných podmínkách podnikání nabývá na významu organizační adaptabilita. Adaptabilita organizací společně s jejich flexibilitou je hlavním způsobem udržení organizační robustnosti, zajištění efektivnosti a přežití organizace do budoucna. Organizační adaptace by měla být průběžnou činností, přítomnou v organizaci po celou dobu její životnosti a nikoliv být pouze „sezónním“ nástrojem managementu v dobách nepříznivého vývoje.

V současné době je kladen větší důraz na oblasti organizační adaptability a zvyšování konkurenceschopnosti organizací prostřednictvím iniciativy také ze strany Evropského sociálního fondu a Ministerstva práce a sociálních věcí. V rámci dotačních operačních programů jsou otevírány výzvy zaměřené právě na tuto problematiku.

Diplomová práce ukazuje postoje a souvislosti spojené s oblastí organizační adaptability vybraného průmyslového podniku – Moravskoslezské armaturky a.s. Dolní Benešov – v současném vysoce náročném úkolovém a operačním prostředí.

Cílem práce je posoudit strategické ambice vrcholového managementu organizace, posoudit příležitosti a možnosti hrozeb úkolového a operačního prostředí organizace, analyzovat úroveň jednotlivých oblastí organizace ve vztahu k organizační adaptabilitě a zjistit úroveň jejího adaptačního potenciálu. Na základě této analýzy zhodnotit, zda je organizace schopná obstát v náročném konkurenčním prostředí. Diplomová práce má charakter aplikovaného organizačního výzkumu exploračního typu založeného na kombinované kvalitativně-quantitativní metodologii.

Práce je rozčleněna do čtyř hlavních kapitol a to na teoretickou část, v níž jsou uvedeny teoreticko-koncepční přístupy analyzované organizace k pojetí organizační adaptability. Druhá kapitola se zabývá detailní charakteristikou analyzované organizace. Třetí kapitola je samotnou analýzou přístupů vybrané organizace ke zvyšování organizační adaptability a v poslední kapitole jsou uvedeny náměty, návrhy a doporučení pro management organizace zaměřené na zvýšení adaptačních schopností organizace, za účelem obstát v jejím náročném úkolovém a operačním prostředí.

2. TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K POJETÍ ORGANIZAČNÍ ADAPTABILITY

Jsou jen dva druhy firem. Ty, které se změní a ty, které zmizí.

Philip Kotler

Být připraven je nejdůležitější předpoklad úspěchu.

Henry Ford

V této kapitole jsou popsána teoreticko-koncepční východiska, která slouží jako odrazový můstek pro následnou analýzu přístupu vybrané průmyslové organizace ke zvyšování úrovně její organizační adaptability v soudobém náročném, hyperkonkurenčním prostředí. V uváděném souhrnném pohledu na organizační adaptabilitu nejsou charakterizovány jednotlivé manažerské ideové koncepce, zabývající se touto problematikou, ale spíše je zde uveden, souhrnný pohled na adaptační procesy, jejich směry a způsoby jejich působení na organizaci. Pro zamyšlení, uvádím v začátku práce výroky dvou významných světových ekonomů a průmyslníků. V posledních letech sice ze strany světových autorů přibývá odborný textů věnovaných problematice organizační adaptability, nicméně objem odborné literatury věnované této problematice je stále menší, než by si tato oblast zasloužila.

2.1 Charakteristika soudobého pojetí managementu

Jestliže mají být organizace v dnešním světě úspěšné a má-li se jim dařit, nestačí jen to, aby dosahovaly dlouhodobě organizační efektivnosti, ale musejí být ochotny učit se a pružně reagovat na změny zejména ve svém okolí. V důsledku toho, jak uvádí Haeckel (1999), jedinou smysluplnou a nadějnou strategií úspěšného působení organizací v nepředvídatelném prostředí je jejich adaptabilní strategie. Tato skutečnost vyžaduje, aby si organizace uvědomily, že nejsou dokonalé. Proto si jsou úspěšné organizace vědomy potřeby neustálého zlepšování a hledání možností, jak obstát v dnešním náročném prostředí, a snaží se o co nejlepší sebezprosažení ve svém vnějším úkolovém a operačním prostředí.

2.1.1 Definice organizace

Jak uvádí Tureckiová (2004) pojem organizace je značně široký a jeho výklad je nejednoznačný. Rozličné definice termínu organizace vyplývají z úhlu pohledu vědecké disciplíny. Slovo organizace je odvozeno z řeckého *organum* či latinského *organon*, ve významu nástroj, řád, pořádek nebo pomůcka myšlení nebo nadání Slovník cizích slov (1995), z tohoto vychází i pojem organismus. Zde je zřejmá jakási paralela mezi živými organismy a společenskými organizacemi, což uvádějí i někteří teoretikové.

Organizace je podle Tureckiové (2004) systém, který se vyznačuje určitou vnitřní strukturou a vztahy mezi jednotlivými prvky struktur. Je potřeba vytvářet efektivní organizační strukturu, která bude nastavena takovým způsobem, aby byla schopná odpovídat cílům a možnostem organizace a zároveň imponovat podmínkám měnícího se vnějšího prostředí.

Podle Kotlera (1995) je nutné brát v úvahu při zkoumání struktury organizace následující prvky, které tvoří celkový pohled na analyzovanou organizaci. Je nutné pohlížet, nejen na rozhodující procesy v organizaci, ale také na vnější úkolové prostředí organizace, které zahrnuje dodavatele, trhy a konkurenty. Další sledovanou skupinou jsou pracovníci a ostatní hmotné bohatství, kterými organizace disponuje, a neméně důležité jsou cíle a strategie společně s kulturou organizace.

Jak uvádí Mateiciuc (2010), je organizace definována, jako komplexní adaptabilní systém, který je řízen skupinou lidí a vybaven technickými a administrativními prostředky, které mají za cíl naplnit poslání organizace, a to zejména v souladu s účely organizace, pro něž byla organizace vytvořena. Důležitým ukazatel pro sledování organizační adaptability je organizační efektivnost, která je chápána jako způsobilost managementu organizace vytyčit organizační cíle a v souladu s možnostmi a způsobilostmi těchto cílů dosáhnout. Organizační efektivnost může být ovlivňována řadou vnitroorganizačních i mimorganizačních faktorů. Ty můžeme identifikovat jako silné stránky či příležitosti organizace, které představují jednak šanci pro organizaci, či slabé stránky a hrozby, které mohou být znakem nejistoty a rizika v soudobých podmínkách náročného konkurenčního prostředí. Na organizační efektivnost, lze pohlížet ze dvou pohledů, a to buďto na krátkodobou efektivnost týkající se zejména opakujících se provozních procesů a poté dlouhodobou efektivnost, která je z pohledu organizační adaptability významnější, jelikož se zabývá rozvojovými organizačními procesy a dosahováním cílů organizace.

2.1.2 Pohled na organizační adaptabilitu z hlediska typu organizace

Kirovová (2004) soudí, že na organizace lze pohlížet dvojím způsobem. Jedny organizace jsou organizace mechanistického typu. Odpovídají stabilním socioekonomickým faktorům. Takovéto typy organizací se vyznačují vysoce formalizovanou organizační strukturou, specializací a standardizací pracovních postupů, hierarchickým systémem pravomocí, kontroly a převahou vertikální komunikace nad horizontální. Druhý, organický resp. organismický typ organizací odpovídá požadavkům proměňujících se socioekonomických faktorů. Takovýto typ organizace se vyznačuje síťovými strukturami pravomocí, komunikace a kontroly. Tyto organizace disponují rozmanitými odbornými kompetencemi a flexibilním, dostatečně rozvinutým lidským potenciálem. Organizace organismického typu, lze tedy požadovat za vysoce inovativní, flexibilní a adaptivní typy organizací, a jsou jakýmsi opakem strnulých a robustních organizací mechanistického typu.

Adaptibilní organizace by se dle Mateiciuca (2010) měly vyznačovat následujícími charakteristickými vlastnostmi:

- průběžným revidováním rolí, pravomocí a odpovědností členů organizace,
- převažující horizontální komunikací, přenášející zejména nedirektivní informace, doporučení a zkušenosti,
- důrazem na samostatný úsudek jednotlivých členů organizace, než-li na pravidla, která předepisují detailně jejich chování.

2.1.3 Kultura organizace

Tato kapitola poukáže na úlohu firemní kultury pro úspěšné podnikání a na vytváření podmínek pro zdárný rozvoj organizace. Jak uvádí Mateiciuc (2010), kultura vytváří jakýsi rámec pro formování postojů členů organizace, pro jejich činnost a pro uplatňování jejich přístupu k organizační adaptabilitě.

Pojem kultura je dle Tureckiové (2004) definován, jako soubor rozhodujících představ, hodnot a norem chování sdílených a prosazovaných členy organizace. V současné době můžeme nalézt bezpočet definic tohoto pojmu. Dle Bláhy, Mateiciuca a Kaňkové (2005) je firemní či organizační kultura definována jako nestejnorodý, avšak vnitřně propojený souhrn vnitrofiremních faktorů a podmínek, které zásadním způsobem ovlivňují provoz, výkonnost i úspěšnost organizace.

Soudobé podnikatelské prostředí vyvolává stále více potřebu jakéhosi dalšího typu firemní resp. organizační kultury, což odráží myšlenku, že dobře zvolená a kvalitní organizační kultura zvyšuje schopnost organizace se přizpůsobit měnícímu se prostředí a je jakýmsi impulsem pro participaci lidské složky. Organizace, která tedy klade důraz na zvyšování své adaptability, by se měla vyznačovat tzv. adaptivní organizační kulturou.

V této souvislosti je nutno konstatovat, že určitou kulturou se vyznačuje každá organizace, firma, podnik, společnost, ale ne vždy se jedná o silnou, proaktivní a proinovační kulturu, která vede k posílení konkurenceschopnosti a adaptability organizace, a zásadním způsobem působí ve prospěch dlouhodobé organizační úspěšnosti.

2.1.4 Strategické řízení

Základní funkce managementu se konkretizují do různých oblastí života organizace a nabývají v ní specifického charakteru. Z hlediska tématu práce je nutno věnovat pozornost jejímu strategickému řízení, neboť zejména ono má dopad na budoucí vývoj organizace. Strategické řízení je jednou z nejvýznamnějších aktivit při vytváření pozitivních faktorů pro dlouhodobou efektivnost a životaschopnost organizace.

Jak tvrdí Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006) strategické řízení je procesem, kterým se stanovuje vize a poslání organizace a vyvozují se z nich strategické cíle na základě strategických analýz v důsledku trendů budoucího vývoje. Strategické řízení hledá a volí optimální strategii rozvoje firmy, či jejích organizačních složek a to tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu. Hlavním smyslem strategického řízení je získat pro organizace silnější strategickou konkurenční výhodu. Organizace se dokáže pružně adaptovat, jestliže si vypracuje nadějnou strategii, od níž se vše odvíjí. V případě, že takto neučiní je podnik pro svou budoucí činnost slepý a ohrožený. Organizace, které disponují vysokou strategickou způsobilostí, tak vytváří prostor pro organizační adaptabilitu. Z tohoto hlediska je zřejmé, že management úspěšný ve strategickém řízení patří také mezi experty na poli organizační adaptability, jelikož jsou tyto dvě oblasti velice příbuzné.

2.1.5 Lidé v organizaci jako nositelé adaptačního potenciálu

Realizátorem organizační adaptability jsou lidé, ti se do organizační adaptability zapojují na základě svého vnitřního uvědomění či ztotožnění se s kolektivem. Jak uvádí Vodák, Kucharčíková (2007) lidé představují nejcennější zdroj každé organizace, nestačí jen,

aby byla organizace vybavena kvalitními technickými prostředky a technologiemi. Přidanou hodnotu organizace vytvářejí lidé jako nositelé lidského kapitálu, bez nichž by technické vymoženosti a řešení zůstaly nevyužité nebo by vůbec nevznikly.

Pojem lidský potenciál¹ je odvozen z latinského slova *potentia*, což znamená síla, moc, vláda, či v širším smyslu schopnost. Lidským potenciálem se dle Bláhy, Mateiciuca a Kaňakové (2005) rozumí celková způsobilost zaměstnanců k naplňování cílů organizace. To v užším smyslu znamená k dosahování provozních a produkčních cílů organizace a k rozvíjení způsobilostí a vytváření rezerv pro zvládání náročnějších budoucích úkolů a cílů. Lidský potenciál není chápán pouze jako podmínka dosahování efektivní organizační výkonnosti, ale také jako základní předpoklad adaptačního potenciálu organizace.

Lidský potenciál patří mezi jednu z konkurenčních předností a naopak zároveň mezi jeden z kritických faktorů úspěšnosti organizací. Z tohoto důvodu by managementy organizací měly věnovat větší pozornost lidskému potenciálu. Firmy, které pohlížející na tento aspekt, poté dosahují lepší orientace v náročném konkurenčním prostředí a jsou lépe připraveny na budoucnost.

2.2 Pojetí současného tržního prostředí

Jak definuje Souček (2005), svět se v posledních letech podstatně změnil. Značný počet organizací si důsledky těchto změn neuvědomuje. Proto dochází k tomu, že své organizace dostatečně nepřipravují na hrozby a příležitosti, které z těchto změn vyplývají. V případě, že si začneme klást otázku. Proč některé firmy bankrotují a jiné ne? Nalezneme odpověď, že tím pravým důvodem je to, že situace není způsobena změnami na trhu, ale tím, že organizace dostatečně na tyto změny nejsou schopny reagovat.

Dle Mateiciuca (2010) organizace působí ve vnějším úkolovém a operačním prostředí, kterým se rozumí, ta část prostředí, od níž přicházejí úkoly, z něhož organizace čerpají zdroje a v němž jsou při svém výkonu činnosti ve středu s příležitostmi a hrozbami.

Organizační prostředí je dle Jonese, Georgeové a Hilla (1998) definována, jako souboru sil a podmínek působících mimo organizaci, ale zároveň ovlivňující schopnost organizace získávat a zužitkovávat zdroje. Nesmíme, zde opomínat také ekonomické,

¹ Lidský potenciál nelze ztotožňovat s pojmem lidský kapitál. Lidský potenciál má své kořeny v teorii psychologie, kdyžto lidský kapitál je otázkou čistě ekonomickou.

politické, demografické, technologické a právní či socio-kulturní prostředí, které také zásadním způsobem ovlivňuje životaschopnost organizace.

Organizace má dva způsoby, jakými může reagovat na změny, buď to je pohltí a přejde negativní vlivy prostředí, aniž by se změnila struktura a chod organizace. Nebo se bude snažit přizpůsobit, což se projevuje její reakcí na změny a snahou vyrovnat se s okolím.

2.3 Problematika organizační adaptability

Organizace by se v současných soudobých podmínkách měly vyznačovat dle Mateiciuca (2010) robustností, odolností, elasticitou, flexibilitou a organizačním učením, což je obecně definováno jako organizační adaptabilita. Management organizace by měl rozpoznat signalizování potřeby organizační adaptability a snažit se porozumět jejím zákonitostem. Tyto aspekty jsou nezbytnými kroky, které mají přispět k rozvoji a využívání adaptačního potenciálu organizace a dosahovat tak dlouhodobé organizační efektivnosti.

Organizační adaptabilita je dle Mateiciuca (2010), definována jako přizpůsobivost organizace, nárokům a požadavkům jejího vnějšího prostředí, které sebou nese řadu rizik a nákladů. Její úspěšnost je závislá na efektivním provádění adaptačních procesů. Její význam roste, nejen v důsledku silících konkurenčních tlaků, ale také v důsledku působení změn v náročném úkolovém a operačním prostředí.

Organizační adaptabilita by měla být soustavně prováděna zejména v organizacích s dlouhodobou plánovanou působností, aby byla schopna lépe reagovat na změny, které přináší soudobé konkurenční prostředí. Tento proces je vyvolán zejména tím, že od soudobých organizací je vyžadována efektivnost, vysoká kvalita produkce, odolnost a spolehlivost, za účel dosáhnout konkurenceschopnosti. Organizační adaptabilita je významným faktorem působícím na úspěšnost organizace. Neefektivní či nedostatečná adaptabilita může vést, až k organizačnímu selhání.

Jak uvádí Mateiciuc (2010), lze za komplexní přístup k organizační adaptabilitě považovat pouze takový přístup, který zohledňuje veškeré aspekty organizační adaptability a jejich vzájemné propojenosti. Za hlavní složky organizační adaptability, lze tedy dle Mateiciuca (2010) považovat:

- biologickou adaptabilitu zaměstnanců pracovním úkolům, pracovní zátěži, pracovnímu tempu apod.,

- psychickou adaptabilitu vyrovnávání se s psychickou zátěží spojenou s volbou nových organizačních postupů popř. změnou organizační strategie,
- tvůrčí adaptabilitu, která je specifickou součástí psychické adaptability, zahrnuje tvůrčí myšlení zaměstnanců k vyhledávání a řešení adaptačních problémů,
- adaptabilita organizačních strategií a produktů požadavkům a podmínkám vnějšího úkolového prostředí organizace,
- adaptabilitu organizačních struktur, standardů a operačních postupů účelu organizace, strategii a měnícím se podmínkám prostředí,
- adaptabilitu organizačních postupů, procesů a technologií,
- rozvoj a přeskupování organizačních potenciálů, mezi něž můžeme řadit např. lidský, znalostní, technický, finanční či materiální potenciál aj.,
- adaptabilitu organizačního poslání, záměrů či účelu měnící se podmínkám vnějšího prostředí.

Aby bylo dosahováno efektivního účinku uplatňovaných postupů organizační adaptability je potřeba z pohledu managementu sledovat následující adaptabilní oblasti týkající se organizace, uvedené v tabulce 2.1, které Mateiciuc (2010) definoval takto:

Tab. 2.1 Oblasti uplatnění adaptačních postupů, nástrojů a opatření

Oblasti uplatnění adaptačních postupů, nástrojů a opatření				
POTENCIÁLY	PROCESY	PRODUKTY	POŽADAVKY	PROSTŘEDÍ
Potenciál pro fysiologickou adaptaci personálu Lidský potenciál (schopnosti, znalosti dovednosti) Odolnost personálu vůči pracovní zátěži a stresu (způsobilost zvládat je) Celková organizační produkční kapacita Manažerská reflexivita a strategická kultura organizace Proadaptační organizační kultura Efektivní organizační diagnostika	Fysiologická adaptace personálu pracovnímu režimu a podmínkám Spontánní pracovní adaptace jednotlivců a pracovních skupin Sociokulturní adaptace personálu	Adaptovanost personálu Adaptovaná organizační strategie (akomodace vs. asimilace) Produkty vyhovující vnějším požadavkům (akomodace) Adaptační strategie organizace	 Prozkoumávání požadavků (marketing, zpravodajské aktivity) Vyhovování vnějším	 Prozkoumávání podmínek organizačního působení Zpravodajské aktivity, benchmarking

pokračování Tab. 2.1

Analytický potenciál (kapacita) organizace Adaptační potenciál (kapacita) organizace Tvůrčí potenciál organizace Preformované adaptační postupy (anticipační adaptace) Bezpečnostní systém organizace	Analytické adaptivní činnosti Reaktivní adaptační manažerské intervence Uplatňování tvůrčího myšlení Proaktivní (anticipační) adaptační manažerské intervence Přesun (realokace) organizačních zdrojů Zdokonalování organizačních procesů Eliminace redundantních a neefektivních technologických modulů Decentralizace, zmocňování a delegování Management rizik Ergonomická kvalita procesů a prostředků	Zvýšení efektivnosti a eficience dosavadních adaptačních opatření Implementované adaptační systémy (aparáty) a postupy Harmonizace výkonu organizačních složek Zvýšení efektivnosti a robustnosti organizace Zjednodušení a zefektivnění činnosti a zvýšení spolehlivosti Vyspělost chování personálu Prevence rizik Snížení námahy a zvýšení spolehlivosti	požadavkům (akomodace) Ovlivňování vnějších požadavků (asimilace) a podmínek	Účinnost organizace Uzpůsobování se vlivům prostředí a podmínkám působení (akomodace) Ovlivňování podmínek organizačního působení (lobbyismus jako forma organizační asimilace, formování klastrů aj.)

ZDROJ: Mateiciuc (2010), vlastní zpracování

Tabulka 2.1 uvádí nástin tzv. prostoru organizační adaptace, který zahrnuje vnitřní organizační adaptační oblasti, na něž se může management organizace při snaze o adaptaci zaměřit, jedná se o produkty, potenciály a procesy probíhající v organizaci. Druhou možnou dimenzí, na níž se může management zaměřit, jsou vnější požadavky a podmínky působící na organizaci. V prvním sloupci tabulky nazvaném potenciály, jsou uvedeny předpoklady organizace nezbytné pro realizaci organizačních procesů uvedených v druhém sloupci. Na základě těchto procesů se organizační adaptace uskutečňuje. V třetím sloupci nazvaném produkty jsou definovány adaptivní výstupní aktivity a výsledky adaptačních procesů. V dalších dvou sloupcích označených požadavky a prostředí jsou zaneseny podněty pro organizační adaptaci. Organizační adaptační procesy, uvedeny v tabulce 2.1 v druhém sloupci Mateiciuc (2010) popisuje jako procesy, které jsou zaměřeny na budování organizačního adaptačního potenciálu tj. na rozvoj organizační adaptabilit. A dále na ty, které spočívají v aplikaci adaptačních aktivit a opatření tj. v využití organizačního potenciálu uvedené ve druhém a třetím sloupci tabulky.

Na základě informací uvedených v tabulce 2.1, lze dle individuálního přístupu managementu navolit tzv. adaptační mix, který bude odpovídat jednotlivým adaptačním situacím. V rámci adaptačního mixu je také ponechám jakýsi volný prostor pro kreativitu manažerů. Takto navržený postup odpovídá myšlence, že neexistuje pouze jeden ideální model organizačního řízení a je proto vždy nutné se přizpůsobit konkrétní situaci, v níž se organizace nachází a brát v úvahu i faktory působící vně i uvnitř organizace. Jakou mohou být například environmentální faktory, velikost organizace, její účel a charakter popř. organizační kultura.

Vzhledem k tomu, že v praxi při stanovování adaptabilní strategie, či snaze rozvoje organizační adaptability bývají stanovena různá omezení je potřeba postupovat, tak, že by si měl management nejdříve stanovit organizační adaptační možnosti, a teprve poté eliminovat takové adaptační procesy a postupy, které se jeví jako neefektivní. Adaptace probíhá jako spontánní proces, buďto organizace využívá stanovené rutinní adaptační postupy a nástroje, které jsou součástí organizační strategie, nebo naopak v případě změny nedisponuje potřebnými nástroji a v takovémto případě, lze reakci organizace považovat za urgentní a management musí jednat a řešit situaci pod tlakem a v časové tísní. Reakce na změnu poté může nabývat podobu improvizace. Proto by měla organizace pracovat na zpracování určitých alternativních strategií, pro situace do nichž se organizace může v budoucnu dostat. Zmínku uvádím, jelikož zde se ukazuje důvod, proč by měla organizace mít zpracovanou adaptabilní organizační strategii, která by se měla stát významnou složkou komplexní organizační strategie.

Jak konstatoval Mateiciuc (2010) organizace, jakožto otevřené komplexní systémy vyhovující svému účelu plní řadu funkcí. Mezi nejdůležitější funkce patří:

- explorační – fce, sloužící zaměřování organizace v poli její působnosti,
- koncepční – fce, předznamenávající hlavní aktivity organizace, tím, že promýšlejí a navrhuje,
- rozvojové – fce spočívající v propracování a implementaci navržených postupů,
- produkční – fce sloužící pro plnění hlavních účelů, pro něž byla organizace zřízena,
- podpůrné – fce, spočívající ve vytváření vnitroorganizačních podmínek pro úspěšnou realizaci produkčních funkcí,

- bezpečnostní – fce sloužící k tomu, aby bylo dosahováno hlavních účelů beze ztrát v důsledku nečekaných vlivů,
- adaptační – fce, aby organizace mohla efektivně působit za měnících se podmínek.

Aby organizace dokázala plnit uvedené funkce, vytváří si odpovídající funkcionální systémy. Mezi něž patří např. explorační, koncepční, rozvojové, produkční, podpůrné, bezpečnostní a adaptační systémy. Adaptační systémy jsou uskutečňovány zejména prostřednictvím adaptačních procesů, postupů, manažerských intervencí a opatření. Z hlediska řízení, lze adaptační systémy rozčlenit na systémy, které se regulují spontánně na základě automatické regulace a na adaptační systémy řízené manažerskými zásahy. Aby byla organizační adaptabilita efektivně prováděna je potřeba ponechat dostatečný prostor pro provádění adaptačních procesů, které podléhají automatické regulaci a probíhají spontánně a řídit a koncipovat ty, které nemají samoregulační povahu.

Organizační funkcionální systémy mohou být identické se specializovanými organizačními útvary, popř. může být využito outsourcingu. Uvedené funkcionální systémy organizace jsou složkami komplexního systému a jsou v organizaci propojeny, proto nelze jednotlivé složky od sebe oddělovat. Adaptační složky, nelze jednoznačně klasifikovat, jelikož plní svou adaptační schopnost zejména v souladu s plněním jiných funkcí.

Organizační adaptabilita může nabývat dvou směrů, jak uvedl Mateiciuc (2010), buďto se jedna o tzv. akomodaci, která představuje jakýsi strnulý pasivní proces, přizpůsobování se organizace vnějším podmínkám, vlivům a tlakům. Jako protichůdný směr Mateiciuc (2010) popisuje tzv. asimilaci, která je procesem převážně aktivním, jímž organizace působí na své prostředí a snaží se je ovlivňovat ve svém zájmu, a utvářet tak prostředí, ve kterém působí.

Organizační adaptabilita je procesem, jenž probíhá na úrovni operačního, strategického i normativního managementu. V oblasti operačního managementu se jedná o tzv. provozní adaptabilitu, která se dotýká produktů, procesů potenciálů, požadavků na organizaci a podmínek, za nichž organizace působí. V oblasti strategického managementu spočívá v adaptaci organizační strategie v důsledku dosažení strategických cílů. Strategická adaptabilita organizace je závislá na znalosti minulého vývoje změn náročného úkolového prostředí a na vnitřním vývoji organizace. Oblast normativního managementu spočívá v adaptaci poslání, organizačních principů a pravidel jednání.

Z hlediska organizační adaptability je nutné brát v úvahu taktéž faktor času, který je definován podle Mateiciuca (2010) jako časový úsek, po který má organizační adaptace probíhat, a za který mají nastat adaptační změny v rámci organizace. U řízené organizační adaptability je nutné počítat s určitým časovým odstupem mezi manažerským rozhodnutím a adaptačním zásahem a mezi okamžikem adaptačního zásahu a dosažením žádoucí úrovně organizační adaptability.

S organizační adaptabilitou také úzce souvisí pojem organizační robustnosti, což je termín, který je podle (Mateiciuca 2010) chápán jako schopnost organizace absorbovat vnější tlaky působící na organizaci a snaha odolávat jim, aniž by došlo k narušení poslání organizace, které bylo vytyčeno. Od robustnosti organizace se odvíjí požadovaný adaptační účinek. Jednotlivé složky organizace se vyznačují různou měrou robustnosti. Pro efektivní adaptační účinek je potřeba vyhodnocovat jednotlivé složky organizace a následně vyvíjet větší intenzitu adaptace a to u těch složek organizace, které se vyznačují nízkou efektivností a mohly by se tak stát slabým místem organizace. Z toho vyplývá, že málo robustní organizace musejí vyvíjet větší adaptační úsilí, aby za současných podmínek na trhu obstály. Aby byla organizační adaptabilita úspěšně prováděna je potřeba vedle neustálého cotrollingu posuzovat robustnost organizace, jak je uvedeno v odstavci výše, a také sledovat a analyzovat adaptační potenciál organizace, který představuje podmínku organizace se efektivně adaptovat.

V přístupu k organizační adaptabilitě mohou existovat dva neefektivní případy, buďto se jedná o přílišnou laxnost managementu k otázce organizační adaptability a naopak přístup, kdy management se snaží za každou cenu, aby organizace obstála v měnících se podmínkách bez ohledu na vynaložené náklady popř. vyvolání jiné negativní externality. Oba tyto přístupy vedení organizace můžeme definovat jako vysoce neefektivní.

Je nutno brát v úvahu také otázku finančních nákladů nutný pro realizaci organizační adaptability. Náklady nezahrnují pouze finanční prostředky, ale můžeme zde zahrnout také ostatní náklady spojené s ostatními vynaloženými zdroji jako např. lidský kapitál, které by bylo potřeba vynaložit na dosažení adaptability organizace.

Jak uvádí Souček (2005), měla by organizace 21. století sledovat následující principy, které jsou uvedeny v tabulce 2.2. Jedná se principy, které by měly být dle Součka (2005) sledovány managementem organizací a vyvozovat z nich závěry pro jejich praktickou činnost.

Tab. 2.2 Principy úspěšné firmy 21. století

Principy, na nichž by měla být založena úspěšná firma 21. století:
▪ absolutní orientace na zákazníka,
▪ silný top management,
▪ řízení firmy jako celku,
▪ aktivní vytváření poptávky a hledání nových trhů,
▪ specifické přednosti vnímané hodnoty,
▪ orientace na špičkové výsledky,
▪ vysoká výkonnost,
▪ správně produkty a jejich značka,
▪ znalosti základem úspěchu,
▪ efektivní portfolio,
▪ rychlost a pružnost,
▪ výkonnostní motivační systém,
▪ centralizace,
▪ procesní řízení,
▪ inovativnost,
▪ vytváření síly podniků např. fúze, akvizice, aliance,
▪ používání nejmodernějších metod managementu,
▪ ucelený systém řízení a plánování,
▪ využívání informačních technologií,
▪ respektování zásad společenské odpovědnosti a ekologičnosti,
▪ kvalifikované strategické řízení.

ZDROJ: Souček (2005), vlastní zpracování

Je potřeba upozornit na fakt, že řada autorů ztotožňuje organizační adaptabilitu s koncepcí učící se organizace. Jak uvádí Mateiciuc (2010), organizační adaptabilita je chápána, jako přizpůsobování se změnám prostředí, ať jsou změny jakkoliv nepříznivé. Zatímco koncepce učící se organizace je pouze ukazatelem schopnosti organizace učit se zdokonalovat a zefektivňovat své budoucí aktivity. Proces učení, lze tedy definovat jako jeden ze směrů, jak dosáhnout adaptabilních změn.

2.3.1 Definice adaptačního potenciálu

Adaptační potenciál organizace je dle Mateiciuca (2010) definován jako možnosti, rezervy a kapacity organizace, které lze využít k tomu, aby se organizace dokázala přizpůsobovat měnícím se požadavkům tak, aby byla schopna dlouhodobě udržovat svoji efektivní pozici na trhu. Jak uvádí Mateiciuc (2010) organizační adaptabilita a adaptační potenciál organizace souvisí také s celou řadou organizačních potenciálů, jak je uvedeno v tabulce 2.1.

Dle mého názoru, by se organizace měla zaměřit na identifikaci interních a externích faktorů, které na organizaci působí a následně na ně reagovat příslušnou změnou za

účelem zvyšování své adaptability. Změna znamená přesun od současné situace k situaci žádoucí. Změna by neměla být v žádném případě chápána, jako pouze posun z místa A do místa B, ale jako jakási přidaná hodnota, která vede k lepšímu efektivnímu využití potenciálu organizace.

2.3.2 Definice adaptibilní organizace

Pod pojmem adaptabilní organizace je dle Mateiciuca (2010) chápána organizace, která je schopna spolehlivě rozpoznat a flexibilně využívat své příležitosti a hrozby, včas se na ně připravovat, uplatňovat tak nové řešení a v důsledku toho úspěšně adaptovat. Organizaci lze za adaptabilní považovat tehdy, když dokáže využívat svá adaptační řešení a využívá při tom veškerých svých zdrojů. Adaptabilní organizace by se měla dle Mateiciuca (2010) zabývat následujícími oblastmi:

- efektivní podnikatelskou strukturou a činnostmi,
- adaptačními postupy,
- procesními a organizačními změnami,
- spolehlivými technologiemi a dostupnými zdroji.

Aby organizace dosáhla požadované úrovně organizační adaptability je potřeba, aby její management vynaložil potřebné úsilí, využil svých znalostí a snažil se porozumět adaptačním procesům a jejich propojenosti s ostatními procesy probíhajícími v organizaci.

2.3.3 Způsoby zvyšování adaptační schopnosti organizace

Aktuální podnikatelské prostředí se vyznačuje vysokými požadavky na výkonnost, tak i na schopnost organizací se úspěšně vyrovnávat s vnějšími výzvami, tlaky i hrozbami. V této souvislosti nabývá významu rozvoj adaptačních schopností organizací. V praxi lze uplatnit celou řadu možností zvyšování adaptačních schopností firem. Jak uvádí Mateiciuc (2010) rozvoj organizační adaptability, spočívá ve zvyšování schopnosti manažerů přijímat a provádět účinně adaptační změny a vybavování organizace efektivními adaptačními aparáty plnícími určité dílčí adaptační funkce.

Zvyšování a rozvoj adaptačních schopností organizace, lze dosáhnout kombinací takovýchto postupů, které definoval Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005).

1. Monitorování a vyhodnocování vnějšího úkolového a operačního prostředí organizace – a to zejména jeho příležitostí a požadavků, bariér, hrozeb a rizik a reagovat tak dostatečnou obměnou organizační strategie.
2. Nabídka konkurenceschopných výrobků a služeb – je potřeba nabízet dostatečný počet požadovaných a kvalitních produktů a služeb, nezbytnou součástí je jejich stálé inovování a obměňování.
3. Organizační restrukturalace, inovace, redesign, či reinženýring organizačních procesů – a to v souladu s přijatou organizační strategií, tyto postupy bývají zaměřeny proadaptivně a na zvýšení výkonnosti.
4. Interpretace vnějších i vnitroorganizačních signálů – které by management měl identifikovat, co nejvýstižněji, aby bylo možné definovat možné následky.
5. Tvorba a udržování organizační paměti – předpokladem efektivní organizační paměti, je co nejobektivnější pojmenování signálů organizace. Organizační paměť je tvořena skupinou explicitních² a implicitních tzv. tichých³ znalostí.
6. Rozvoj všech potenciálů organizace včetně lidského potenciálu – jako nepostradatelné podmínky nutné pro dosažení strategických cílů.
7. Tvorba a prosazování silné soudržné a proadaptační firemní kultury – která podrobuje výkonnost, rozvoj, inovace dlouhodobé existenci organizace.
8. Odstraňování „úzkých míst“ organizačních procesů, překážek a posilování procesní spolehlivosti – postupy, jež mají za úkol chránit organizaci před nutností uplatňovat průběžné adaptační opatření.
9. Modifikace standardních operačních procedur – zaměřená na zvýšení jejich efektivnosti, jedná se o průběžné zlepšování organizačních postupů.
10. Optimální zvyšování robustnosti organizace a jejich jednotlivých subsystémů – za účelem zvyšování jejich adaptability a flexibility.

² Explicitní znalosti – poznatky, formulové nejčastěji ve formě standardních operačních postupů a pravidel (organizačních norem, technologických předpisů), které organizují a aktivizují individuální lidský potenciál a sladí činnost jednotlivců do společného úsilí, sloužícího pro dosažení synergetického efektu.

³ Implicitní tzv. tiché znalosti (tacit knowledge) – neformální dovednosti, znalosti, zkušenosti, které mají charakter know-how. Jedná se o znalosti získané zúčastněným pozorováním a předáváním zkušeností. Takovéto znalosti činní z firmy producenta jedinečných hodnot, pro něž je tato firma vyhledávána.

11. Udržování „finančního zdraví“ organizace – které má být v souladu s principy finanční analýzy.

Jak konstatoval Mateiciuc (2010) „Úspěšnost a efektivnost organizační adaptability je přímo závislá na náročnosti potřebných adaptačních změn a na aktivaci organizačního adaptačního potenciálu. Nezbytnou podmínkou nutnou pro efektivní adaptabilitu je začít s dostatečným předstihem.“

2.3.4 Hodnocení adaptability organizace a jejího adaptačního potenciálu

Aby byl management organizace úspěšný při zajišťování efektivní organizační adaptability, je zapotřebí, jak uvádí Mateiciuc (2010), aby vytvářel příznivé podmínky, promýšlel portfolio adaptačních postupů a nástrojů a volit takovou jejich kombinaci (tzv. „adaptační mix“), jak je uvedeno v kapitole 2.3, tzn., který by zajistil úspěch po celou dobu předpokládané životnosti organizace.

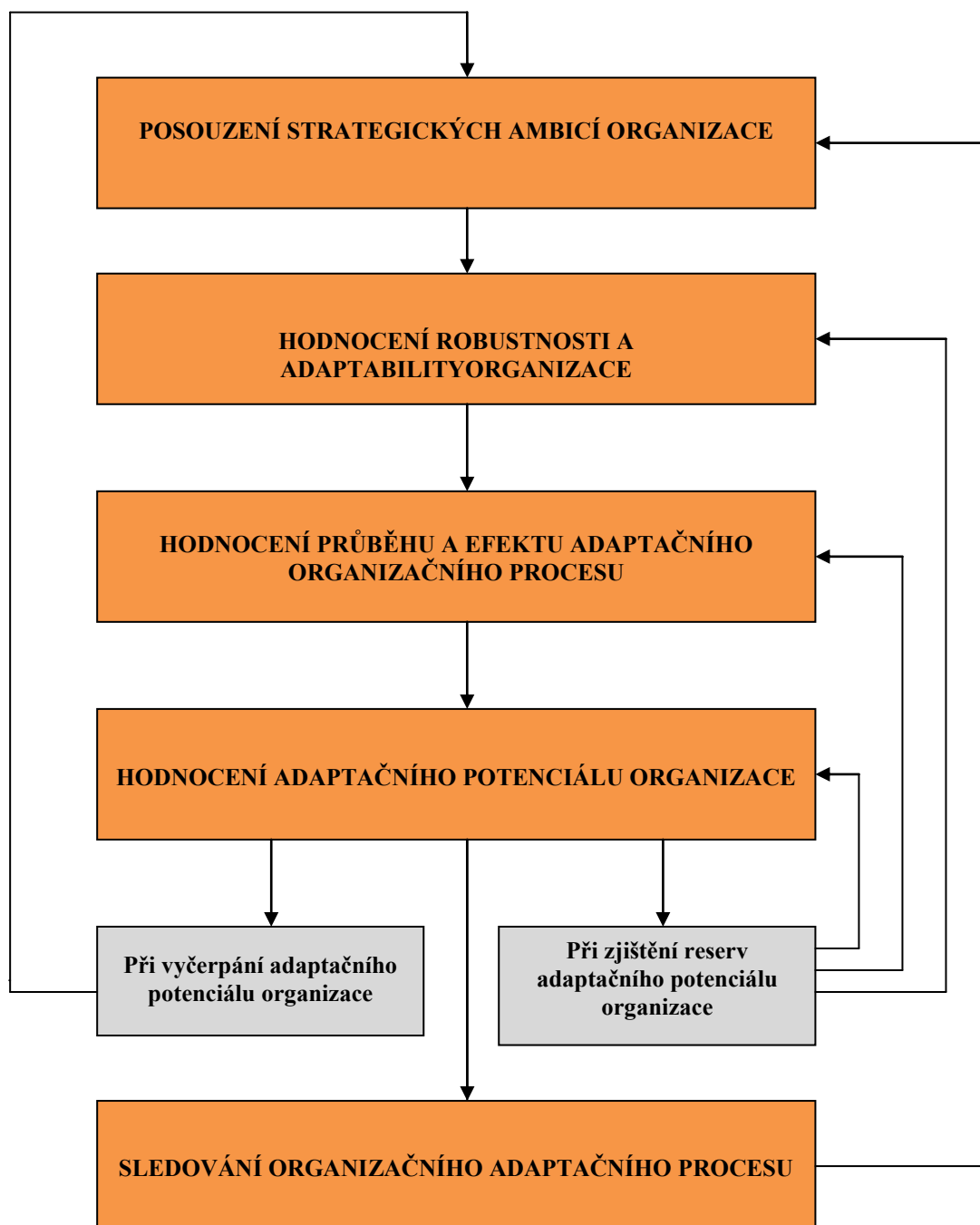
Aby bylo možné účinně posoudit organizační adaptabilitu je nezbytné neustále monitorovat a vyhodnocovat prvky organizační adaptability. Mateiciuc (2010) uvádí na základě svého studia problematiky organizační adaptace, že by se mělo jednat o monitorování zejména čtyř oblastí, mezi něž patří:

1. posouzení strategických ambicí organizace,
2. hodnocení robustnosti organizace a její adaptability⁴,
3. hodnocení průběhu a efektů plynoucího z adaptačního procesu,
4. hodnocení adaptačního potenciálu organizace.

Při analýze těchto oblastí je nutno brát v úvahu vstupující faktory, mezi něž patří výzvy, příležitosti a hrozby vnějšího prostředí. Je nutné brát v úvahu i strategické cíle managementu, což odpovídá skutečnosti, že čím ambicióznější budou strategické cíle, tím větší nároky budou kladeny na výkonnost, a tím větší bude také tlak na organizační adaptabilitu, zejména v oblasti potenciálů, procesů a produktů (v pojetí Mateiciuca, 2010-2011).

⁴ Do této oblasti zahrnují posouzení faktorů působících na organizace prostřednictvím metodiky SWOT.

Obr. 2.1 Schéma postupu hodnocení organizační adaptability, adaptačního procesu a adaptačního potenciálu organizace (dle Mateiciuca, 2010)



ZDROJ: Mateiciuc (2010), vlastní zpracování

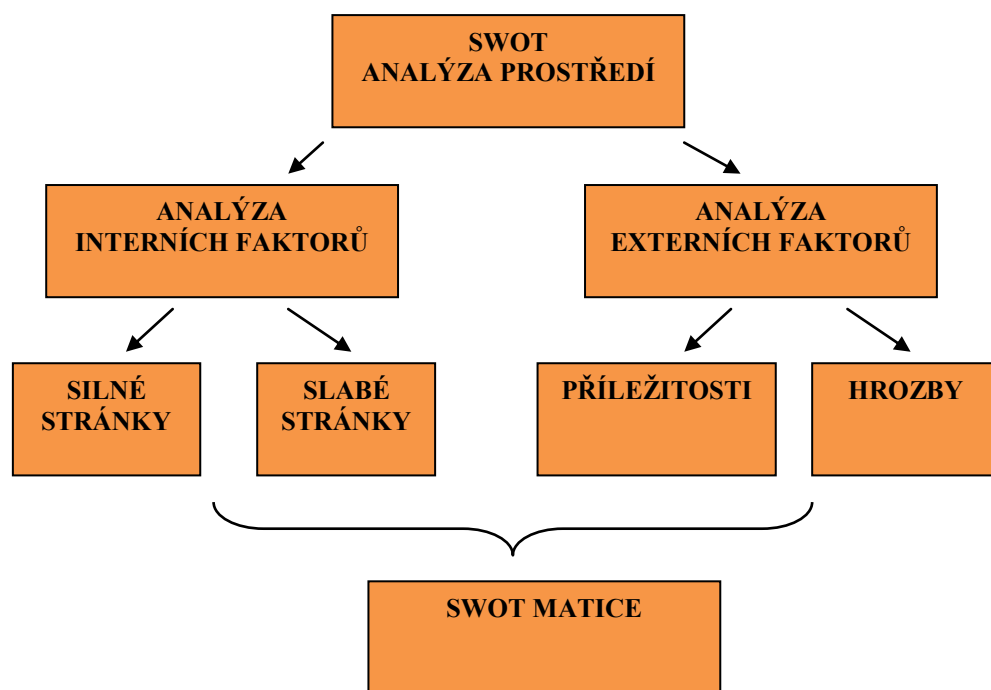
Na obrázku 2.1 znázornil Mateiciuc (2010) cyklus hodnocení jednotlivých oblastí souvisejících s organizační adaptabilitou. Prvním krokem je posouzení strategických ambicí a záměrů organizace, následuje zhodnocení organizační robustnosti a úrovně adaptability organizace. Následuje posouzení průběhu a dosavadních efektů plynoucích z organizačního adaptačního procesu a posouzení adaptačního potenciálu organizace. Při vyčerpání adaptačního potenciálu organizace je potřeba přehodnotit strategické ambice a záměry managementu, a to zejména tak, aby se organizace dokázala adaptovat realističtěji nastaveným strategickým cílům. Druhou možností je, že jsou zjištěny rezervy adaptačního potenciálu. V takovémto případě, dochází k přehodnocení jednotlivých úrovní sledovaného cyklu. Po skončení koloběhu začíná nový cyklus sledování organizačního adaptačního procesu a adaptability organizace.

Tato metodika navržená Mateiciucem (2010) má za úkol posunout horizont strategických úvah směrem k různým variantám organizačních adaptačních postupů, které berou v úvahu zdroje a prostředky uvolnitelné pro účely organizační adaptability (tedy k dané situaci nastavený „adaptační mix“). Pro účely hodnocení adaptačního potenciálu byl Mateiciucem (2010) navržen auditní dotazník sloužící k posouzení adaptačního potenciálu organizace, který využívám pro účely mé práce v praktické části.

2.4 Analýzy SWOT faktorů působících na organizaci

SWOT analýzu jsem zvolila, jelikož napomáhá managementu usměrnit budoucnost organizace a reaguje na často měnící se podnikatelského prostředí. Jedná se o metodu, která je zaměřena na charakteristiku zásadních faktorů, které ovlivňují strategické postavení organizace. Prostřednictvím této metody, lze identifikovat silné a slabé stránky organizace a umožňuje managementu využívat příležitosti a hrozby ve vnějším prostředí. SWOT analýza prostředí organizace, jak uvádí Jirásek (2002) je expertní hodnocení jednotlivých stránek podniku, k nimž se v stanovené stupnici vyjádří skupina znalců.

Obr. 2.2 Grafické znázornění SWOT analýzy



ZDROJ: vlastní zpracování na základě prostudované literatury

Jak uvádí Bělohlávek (2006) SWOT je zkratkou počátečních písmen anglických slov:

- STRENGTHS (silné stránky organizace),
- WEAKNESSES (slabé stránky organizace),
- OPPORTUNITIES (příležitosti ve vnějším prostředí),
- THREATS (hrozby z vnějšího prostředí).

SILNÉ STRÁNKY – jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat konkurenční výhodu. Můžeme zde zahrnout vše to, co dokáže organizace nabídnout lépe, než jiné organizace.

SLABÉ STRÁNKY – jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Představují nedostatky, které vedou k oslabení či ztrátě konkurenční výhody.

PŘÍLEŽITOSTI – jedná se o současné nebo budoucí podmínky vnějšího prostředí, které umožňují rozvoj organizací.

HROZBY – jsou definovány jako současné nebo budoucí podmínky vnějšího prostředí, které mají negativní projevy na funkčnost organizací.

Jedná se o kombinaci posuzování interních a externích faktorů, které mají za úkol určit, kam by měla organizace směřovat a způsob jakým se tam dostat. Počet identifikovaných faktorů, každé z analyzovaných oblastí by neměl přesahovat maximální počet deset, aby byla zachována přehlednost, názornost a srozumitelnost.

Základní kroky analýzy SWOT, lze definovat dle Grasseové (2007) následujícím způsobem:

1. identifikovat a ohodnotit silné a slabé stránky organizace,
2. identifikovat a ohodnotit příležitosti a hrozby vnějšího prostředí,
3. vytvoření matice, která definuje vztahy mezi výše identifikovanými oblastmi.

Organizace by měla podporovat maximalizaci silných stránek a naopak minimalizovat stránky slabé, využívat příležitostí, které trh nabízí a snažit se eliminovat hrozby. Na základě výsledků provedené analýzy dochází k identifikaci výsledného bodu, který definuje jeden ze čtyř kvadrantů a tomu odpovídající strategii. Výsledný kvadrant získáme po odečtení celkové hodnoty slabých stránek od celkové hodnoty stránek silných a dostaneme, tak souřadnici na ose x. Souřadnici na ose y získáme odečtením celkových hodnot příležitostí a hrozeb. Výsledná souřadnice [X, Y], poté reprezentuje jeden z kvadrantů, který je představován výslednou strategií, která umožní najít vhodnou cestu, jakým způsobem dále organizaci orientovat. Strategie vhodné pro výsledný kvadrant jsou uvedeny ve vyhodnocovací matici, jak je to naznačeno v obrázku 2.3.

Lednický (2006) definuje následující typy strategií:

„Hledání“ (WO) – eliminací slabých stránek maximalizovat příležitosti. Jedná se o strategii, která má přispět k eliminaci slabých stránek, aby organizace dokázala čelit náročnému konkurenčnímu prostředí. A zároveň maximalizovat využití příležitostí, které trh nabízí.

„Využití“ (SO) – maximalizací silných stránek maximalizovat příležitosti. Tato strategie si snaží klást za cíl převážná část organizací. Jedná se o ofenzivní strategii, jelikož organizace využívá svých silných stránek a v souladu s tím využít i nadbytek příležitostí.

„Konfrontace“ (ST) – maximalizací silných stránek eliminovat hrozby. Tuto strategii, lze definovat jako diverzifikační, která organizaci nabízí využívat silné stránky k tomu, aby dokázala odvrátit číhající hrozby trhu.

„Vyhýbání“ (WT) – eliminací slabých stránek eliminovat hrozby. Je opakem strategie využití. Jedná se vždy o strategii defenzivní, která je typická eliminací slabých stránek, které vedou k redukci hrozeb, které se nacházejí ve vnějším prostředí organizace. V rámci této strategie dochází k uzavírání kompromisů a ústupu v některých oblastech činnosti organizace.

Obr. 2.3 Struktura vyhodnocovací matice SWOT s uvedením odpovídající strategie

SWOT ANALÝZA		INTERNÍ ANALÝZA	
EXTERNÍ ANALÝZA	Příležitosti (O)	Slabé stránky(W)	Silné stránky (S)
		WO-strategie „Hledání“	SO-strategie „Využití“
	Hrozby (T)	WT-strategie „Vyhýbání“	ST-strategie „Konfrontace“

ZDROJ: Lednický (2006), vlastní zpracování na základě prostudované literatury

Prostřednictvím SWOT analýzy se snažíme komplexně vyhodnotit fungování organizace, ať se jedná o definování problémových oblastí, či nalezení nových možností růstu. Cílem SWOT analýzy je poskytnout řadu důležitých informací pro budoucí účely managementu.

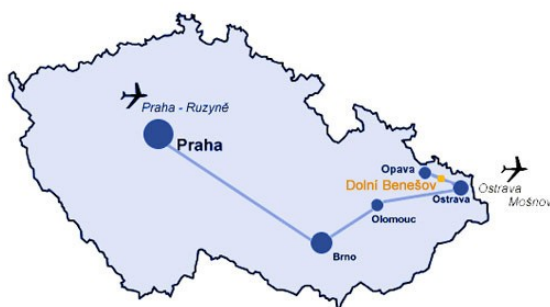
3. CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ PRŮMYSLOVÉ ORGANIZACE

V této kapitole je popsána průmyslová organizace Moravskoslezská armaturka, a.s., kterou jsem zvolila pro zpracování této diplomové práce. Analýza organizace je strukturována tak, aby byly zřejmé základní údaje společnosti. Při popisu organizace jsem vycházela z internetových stránek ke dni 31. 1. 2012, výročních zpráv za období 2007-2010 a již publikovaných informací za rok 2011.

3.1 Vznik a historie organizace

Organizace MSA, a.s. se může pochlubit ojedinělým, dlouhodobým, vzestupným historickým vývojem. Počátky výroby armatur v regionu se datují až k roku 1885, kdy podnikatelé Julius Dango a Otto Dienenthal uzavřeli kupní smlouvu na koupi pozemku, na němž hodlali vybudovat pobočku německé firmy SIEGENN, která se zabývala výrobou armatur již od roku 1865. Skutečně potom dne 6. 4. 1886 uvedení podnikatelé registrují u soudu v Ostravě firmu DANGO-DIENENTHAL na výrobu průmyslových armatur. Poslední zmínky o této firmě pocházejí z roku 1948, kdy firma zaniká a je včleněna do tehdejší Moravskoslezské armaturky Dolní Benešov. Geneze vývoje je dále strukturována v jednotlivých letech, které byly významné pro změny v organizaci.

Obr. 3.1 Sídlo společnosti MSA, a.s.



ZDROJ: internetové stránky společnosti MSA, a.s.

1890 – místní podnikatel Jan Holuscha zakládá na místě dnešního podniku MSA, a.s. malou stolařskou dílnu a pilu na zpracování kulatiny

1910 – vybudování kovárny, slévárny a jádrovny šedé litiny pro výrobu stavební litiny

- 1915** – dochází ke zřízení rozsáhlé zámečnické dílny, rozšíření slévárny a provedení celkové přestavby podniku
- 1920** – výstavba strojírny a počátek výroby parních čerpadel pro doly, výrobní sortiment se rozšiřuje především o vrtací kladiva, šramací stroje, důlní čerpadla a další vybavení pro důlní činnost, ale i další průmyslovou výrobu
- 1923** – dochází k přeměně podniku na akciovou společnost „Holuschova železářská a dřevařská společnost, a.s. Dolní Benešov“, současně dochází k zavedení výroby radiátorů, etážových kamen a kotlů, po následujícím požáru pily a oddělení pro zpracování dřeva již tato výroby nebyla ve společnosti obnovena
- 1939** – výrobní program je podřízen požadavkům válečné výroby, společnost se orientuje na výrobu součástek pro ponorky a dílů k leteckým bombám
- 1947** – Přejmenování podniku na „Moravskoslezskou armaturku, n.p.“ a převedení podniku pod národní správu, zahájen produktový rozvoj výroby průmyslových armatur – dostavěna nová moderní strojírenská hala, administrativní budova, kotelna a středisko pro učňovský dorost
- 1955** – zprovoznění nové lakovny a expedice se skladem hotových výrobků, zahájena výstavba pracoviště nedestruktivního zkoušení a kontroly, zřízení vlastní chemické laboratoře
- 1975** – zahájení výroby armatur pro jadernou energetiku, kdy byl podnik vybrán ministerstvem jako výrobce uzávěrů šoupátek pro atomové elektrárny, zahájení výstavby nové výrobní haly a nové administrativní budovy
- 1979** – začlenění podniku do koncernu SIGMA se sídlem v Olomouci
- 1983** – počátek výroby průmyslových čerpadel
- 1992** – privatizace státního podniku a vznik „MSA, a.s. Dolní Benešov“ – podnik se orientuje na vývoz produkce do zahraničí, výroby byla soustředěna především na výrobu armatur dle norem API a kulových kohoutů, dochází k dalšímu rozvoji výroby armatur pro jadernou energetiku
- 1995-1996** – certifikace dle norem API a ISO 9001

- 2000** – ukončení prodeje čerpadel a dodávek malých investičních celků, specializace na průmyslové armatury všech světlostí s orientací na vyšší typorozměry, investice do nových technologií výroby armatur se zavařovacími sedly
- 2006** – změna majitelů společnosti-jediným akcionářem společnosti MSA a.s. je BMT Holdings B. V.
- 2010** – změna majitelů společnosti – v tomto roce skupina CHTPZ získala kontrolu nad 100 % akcií společnosti MSA, a.s. jediným akcionářem je společnost Joint Stock Company Chelyabinsk Tube-Rolling Plant, skupina CHTPZ je v současné době jedna z předních průmyslových skupin v odvětví hutnictví v Rusku
- 2010** – společnost MSA a.s., oslavila 120. výročí od založení dřevozpracujícího závodu Holuscha, na základech kterého byl vybudován moderní prosperující závod.

3.2 Poslání a předmět činnosti organizace

Organizace MSA, a.s., kterou jsem zvolila pro analýzu, se řadí mezi přední světové výrobce a dodavatele průmyslových armatur. Základní údaje o organizaci jsou uvedeny v tabulce 3.1. Silná pozice organizace na trhu vychází jednak z dlouhodobé zkušenosti a tradice celých generací výrobců armatur v regionu, tak také ze schopnosti společnosti pružně umět reagovat na všechny současné trendy ve výrobě a konstrukci armatur.

Organizace disponuje širokou konstrukční základnou, výraznými výrobními kapacitami schopnými vyhovět nejnáročnějším požadavkům zákazníků i vlastní vysokotlakou zkušebnou armatur. Pro bližší představu v příloze č. 2 uvádím fotografie ze sídla společnosti.

Řada procesních a výrobních certifikací, jejichž je společnost držitelem, umožňuje přístup výrobkům společnosti na většinu světových trhů. Společnost MSA, a.s. vyváží 80-90% své výroby do celého světa. Široký sortiment průmyslových armatur je konstruován pro běžné, ale také i pro extrémní pracovní podmínky, které jsou charakteristické pro systémy zabezpečující dodávky vody a tepla, pro strojírenství, chemický průmysl, přepravu a zpracování ropy a plynu. V současné době se organizace zaměřuje především na výrobu armatur pro jadernou energetiku. Detailnější strukturu výrobního sortimentu organizace je uvedena v příloze č. 1.

Tab. 3.1 Základní údaje o společnosti

OBCHODNÍ FIRMA	MSA, a.s.
Sídlo společnosti	Dolní Benešov
Založení společnosti	Společnost byla založena jednorázově Fondem národního majetku České republiky jako jediným zakladatelem na základě zakladatelské listiny ze dne 29.4.1992 ve formě notářského zápisu
Dne zápisu do obchodního rejstříku	30. dubna 1992
Právní forma	akciová společnost
Hlavní předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none"> ▪ výroba armatur a čerpadel ▪ projektování a konstrukce strojů a zařízení ▪ koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej ▪ kovoobráběčství ▪ technické testování, měření a analýzy ▪ tlakové zkoušky zařízení – hydraulické, parní, vzduchové ▪ zámečnictví
Základní kapitál k 31. 12. 2010	23 019 480,- Kč
Orgány společnosti	<ul style="list-style-type: none"> - valná hromada - dozorčí rada - představenstvo
Akcionáři společnosti k 31. 12. 2007	Jediným akcionářem je společnost Joint Stock Company Chelyabinsk Tube-Rolling Plant.
Společnost je založena na dobu neurčitou	

ZDROJ: výroční zpráva 2010, vlastní zpracování

3.3 Vize a strategie organizace

V současné době vlivem globalizace začínají postupně mizet hranice mezi státy, ekonomikami i trhy. Prioritou se v soudobém konkurenčním prostředí stává požadavek, který spočívá v dosažení rovnováhy mezi rostoucími potřebami zákazníků a sílícím tlakem mezinárodní konkurence v oblasti nabídky výrobků.

Organizace, které se umějí lépe přizpůsobit potřebám zákazníků a informačnímu věku, ty můžou ve vyspělém konkurenčním prostředí dosáhnout trvalejšího profitu a všeobecnou prosperitu. Pohyb financí, zboží i informací přestává být omezován hranicemi jednotlivých států.

Cílem MSA, a.s. jako předního světového výrobce a vývozce průmyslových armatur je hrát, v podmínkách všeobecné globalizace, roli dlouhodobě prosperující společnosti přinášející profit akcionářům i zaměstnancům organizace a generovat tak všeobecný růst.

Aby společnost resp. organizace mohla naplnit cíle této strategie, byla jednotlivými úseky (marketingu, technický, ekonomický, obchodní, nákupu) organizace zpracována strategie rozvoje organizace MSA, a.s. na dané období. Součástí této strategie je také zajistit, vzdělávat, motivovat a udržet schopné zaměstnance a vyvíjet takové aktivity v rámci společnosti, které mají napomoci naplnění výše uvedených hlavních cílů společnosti.

Organizace musí být připravena a schopna dostát splnění prioritních úkolů stanovených v souladu s dlouhodobou strategií, ke kterým patří především nutnost bezvýhradného plnění požadavků klientů a partnerů v souladu s podmínkami uzavřených smluv. Vedle nutnosti neustálého vylepšování technických parametrů stávajících výrobků a zvyšování jejich konkurenceschopnosti je třeba zvládat vývoj a výrobu nového sortimentu. A tohoto dosahovat při uplatňování pravidla „MIN-MAX“, což znamená dosáhnout efektivního a kvalitního výstupu při minimálních nákladech.

3.4 Přehled hlavních ekonomických ukazatelů

Pro získání detailnějšího popisu stavu analyzované organizace uvádím v tabulce 3.2 přehled hlavních ekonomických ukazatelů MSA, a.s. v letech 2008-2010.

Tab. 3.2 Ekonomické ukazatele za období 2008-2010 v tisících Kč

UKAZATELE	2008	2009	2010
Aktiva celkem	1201354	973716	960560
Dlouhodobý majetek	322430	288763	274101
Zásoby	495683	372956	335449
Krátkodobé pohledávky	335212	241323	298141
Vlastní kapitál	138233	197313	74976
Cizí zdroje	1063020	775487	885461
Tržby za prodej vlastních výrobků, zboží a služeb	1505571	1376685	1088697
Vývoz	1316914	1158158	940140
Výsledek hospodaření za období	9610	39735	-122589
Průměrný počet zaměstnanců (počet osob)	611	586	558
⁵ Rentabilita tržeb-ROS (%)	0,64	2,89	-11,26
⁶ Rentabilita kapitálu-ROA (%)	0,80	4,08	-12,76
⁷ Rentabilita vlastního kapitálu-ROE (%)	6,95	20,14	-163,50
Výsledek hospodaření na zaměstnance	16	68	-220

ZDROJ: výroční zprávy 2008-2010, vlastní zpracování

Rentabilita tržeb (ROS)=Výsledek hosp. ÷ Tržby z prodeje vlastních výrobků, zboží a služeb = %

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) = Výsledek hosp. ÷ Aktiva celkem = %

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)= Výsledek hosp. ÷ Vlastní kapitál = %

Výsledek hospodaření na zaměstnance = Výsledek hosp. ÷ Počet zaměstnanců = %

⁵ Ukazatel postihuje rentabilitu činnosti podniku, rentabilitu tržeb. Vyjadřuje schopnost podniku transformovat zásoby na hotové peníze. V některých případech tento ukazatel nepostihne snížení tržeb při současné úspoře nákladů, což se projeví ve změně zisku. Ve vývojové řadě by měl tento ukazatel vykazovat rostoucí tendenci. Např. 5%-10%-15%. Podle současných podmínek by se měl tento ukazatel pohybovat nad 8%.

⁶ Podle tohoto ukazatele lze posoudit, zda podnik efektivně hospodá nejen s HIM a zásobami, jak vyplývá z ukazatele míry zisku, nýbrž se všemi používanými prostředky tj. s investicemi, platebními prostředky, hotovými výrobky atd.. Je vhodné počítat tento ukazatel i ze zisku před zdaněním, aby bylo zřejmé, nakolik je výnosnost podniku ovlivňována vnějším vlivem-daňovou soustavou. Při nepříznivém vývoji provést rozbor metodou „Pyramidální analýza rentability“. Ukazatel by se měl pohybovat nad 7 %. Ukazatel se v průběhu roku přepočítává na roční hodnotu.

⁷ Výnosnost vlastních prostředků je poměr, v jehož čitateli je HV po zdanění, ve jmenovateli vlastní jmění podniku (základní jmění, kapitálové fondy atd.). Ukazatel je významný pro akcionáře příp. pro zájemce o koupi akcií podniku. Rentabilita Vlast. Kapitálu (RVK) by měla být alespoň taková, jaká je běžná úroková míra. Mělo by platit: ÚM < RVK

V případě, že podnik žádá o nové úvěry od peněžních ústavů, měl by zvážit, zda poskytnutím úvěru za úrok. sazbu (v současné době 14 až 17%) dojde ke zlepšení rentability na hodnotu blízkou se alespoň k úrokové sazbě banky. Ukazatel by se měl pohybovat nad 15 %. Ukazatel se v průběhu roku přepočítává na roční hodnotu.

Z porovnání dosažených tržeb z prodeje vlastních výrobků zboží a služeb v letech 2008-2010 uvedené tabulce 3.2 jde vidět, že tržby v průběhu let klesaly. Z toho plyne, že v průběhu jednotlivých let klesaly také zakázky společnosti MSA, a.s., což bylo způsobeno krizí, která postihla světovou ekonomiku. V těchto souvislostech byl zahraniční obchod poznamenán tendencí jednotlivých států v rámci protikrizových opatření prosazovat své národní dodavatele. Současně se také změnily podmínky na trhu s dále rostoucí konkurencí a to ze strany asijských zemí, jejichž výrobci se stále více účastní velkých tendrů. To vše zvyšovalo tlak na cenu a kvalitu výrobků společnosti MSA, a.s. a to se také projevilo na výsledcích hospodaření. V rámci těchto souvislostí pozorujeme, že průměrné počty zaměstnanců se měnily v závislosti na objemu tržeb, čemuž odpovídá klesající trend (co 4%) počtu zaměstnanců v jednotlivých letech 2008-2010.

Ukazatel ROS by měl vykazovat rostoucí tendenci, což se dá pozorovat v rozmezí let 2008-2009, ale naopak klesající tendenci vykazuje v rozmezí let 2009-2010. Optimální hodnota ukazatele by se měla pohybovat kolem hodnoty 8%, což hodnoty zdaleka nedosahují, z čehož vyplývá, že podnik ztrácí schopnost transformovat zásoby v hotové peníze.

Z vývojové řady ukazatele ROA vidíme, že podnik neefektivně hospodaří s investicemi, platebními prostředky a hotovými výrobky. Je zde také vidět klesající tendence. Hodnoty představují opět poměrně velkou oscilaci od optimální hodnoty, která by se měla pohybovat kolem 7%. Ukazatel ROE je významný pro akcionáře tehdy, zda-li budou akcionáři investovat do podniku. Z vypočtených hodnot vychází, že rok 2009 byl pro akcionáře výzvou, což se také projevilo ve vlastnické struktuře společnosti MSA a.s., kdy 100% akcií společnosti převzal nový majitel. Hodnoty ukazatele, které jsou zajímavé pro akcionáře, by měly oscilovat kolem 15%.

3.5 Řízení organizace

V této kapitole je detailně popsána majetková struktura společnosti. Je zde uveden přístup vrcholového managementu k řízení organizace společně s její detailní identifikací a změnami, ke kterým došlo v průběhu několika sledovaných let. Je zde také uveden počet a struktura dceřiných společností organizace MSA, a.s.

3.5.1 Majetková struktura

Jediným akcionářem organizace je ke konci roku 2010 JOINT STOCK COMPANY CHELYABINSK TUBE-ROLLING PLANT se sídlem v Rusku. V této souvislosti došlo v březnu 2011 k navýšení základního kapitálu organizace o 328 132 690 Kč. V důsledku tohoto navýšení došlo k emisi 3 646 141 ks nových listinných kmenových akcií na jméno s jmenovitou hodnotou na 1 ks akcie ve výši 90 Kč. Změny jsou patrné z tabulky 3.3.

Tab. 3.3 Majetková struktura organizace v období 31. 12. 2008-31. 12. 2011

AKCIONÁŘ	DATUM	POČET EMITOVANÝCH KMENOVÝCH AKCIÍ (KS)	JMENOVI TÁ HODNOTA AKCIE (KČ)
BMT Holding B. V. S.	31. 12. 2008	1534632	15
BMT Holding B. V. S.	31. 12. 2009	1534632	15
BMT Holding B. V. S.	31. 12. 2010	1534632	15
JOINT STOCK COMPANY CHELYABINSK TUBE-ROLLING PLANT	31. 12. 2011	3646141	90

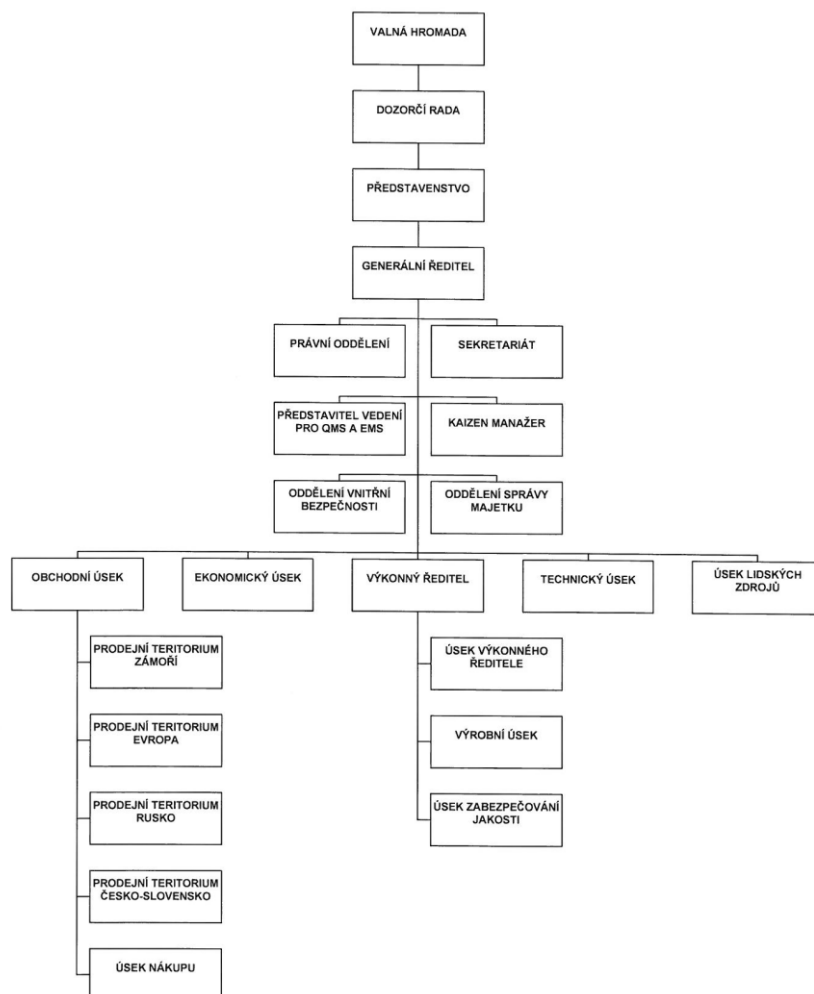
ZDROJ: výroční zprávy 2008-2010, již publikované informace za rok 2011, vlastní zpracování

3.5.2 Organizační struktura

Organizační struktura MSA, a.s., uvedená na obrázku 3.2 vykazuje znaky „liniově – štábní“ organizační struktury. Tato struktura představuje kombinaci liniových struktur. Organizační struktura zahrnuje kromě liniových prvků taktéž „štáb“, který má za úkol koordinovat činnosti mezi jednotlivými hierarchickými stupni. Štáb vykonává v organizacích řadu, různě specializovaných organizačních činností nezbytných pro zajištění provozu organizací, avšak nemá rozhodovací pravomoci a na vlastním řízení se podílí pouze zprostředkovaně. Zaměstnanci MSA, a.s. jsou strukturováni do dvou základních skupin, a to na dělníky a technicko-hospodářské pracovníky. Organizace zaměstnávala za analyzované období roku 2010 celkem 558 zaměstnanců. Dle struktury převažují dělníci s počtem 383, což představuje 2/3 celkového počtu zaměstnanců, čemuž odpovídá charakter strojírenského oboru.

Obr. 3.2 Organizační struktura společnosti k 1. 1. 2011

Organizační struktura
MSA, a. s., Dolní Benešov



ZDROJ: interní materiály organizace, vlastní zpracování

Z organizační struktury firmy je zřejmé, že nejvýše postaveným manažerem ve firmě je generální ředitel. U firmy MSA, a.s. není tato pozice obsazena a veškeré pravomoci a povinnosti je zplnomocněn vykonávat předseda představenstva a.s. V každém úseku jsou soustředěny pravomoci a zodpovědnosti za určité činnosti, úkoly. Tyto jsou následně rozděleny mezi jednotlivé odbory, případně oddělení, v rámci daného úseku. V rámci odborů a oddělení přímo řízených úseky již zpravidla neexistují žádné další organizační útvary, jsou zde jasně definované úkoly, činnosti a procesy, jež má daný organizační útvar zajistit, za tím účelem jsou jmenovitě definováni pracovníci k odpovídajícím činnostem, a také vedoucí pracovník zodpovědný za zajištění daného úkolu, činnosti.

V rámci jednotlivých odborů či úseků mohou vznikat výše zmíněné týmy pro zajištění realizace přesně definovaného procesu, činnosti nebo úkolu a mohou obdržet jen tolik zodpovědností a pravomocí, kolik jich má vedoucí, který tým zřídil.

Nad rámec jednotlivých úseků vznikají týmy, které plní úkoly především celopodnikového významu. Tyto týmy zřizuje generální ředitel. Týmy jsou ve své podstatě přechodného charakteru a po vyřešení definovaného úkolu zaniknou, ale v některých případech mohou mít i charakter trvalý.

Po prostudování organizačních struktur firmy v letech 2007-2011, nastaly podstatné změny v roce 2008. Oproti organizační struktuře v roce 2007 byl v roce 2008 výkonný ředitel postaven na úroveň ředitelů jednotlivých úseků. Zůstala zachována funkce představitele pro vedení QMS (Quality Management System – řízení kvality a jakosti) a nově byla zřízena funkce KAIZEN manažera, který má za úkol omezení provozních ztrát prostřednictvím neustálého zlepšování systému práce a s tím souvisejících provozních norem. V případě, že srovnáme organizační strukturu společnosti z roku 2008 a 2010 pak patrnou změnou je zejména to, že úsek nákupu byl převeden z kompetence výkonného ředitele do kompetence obchodního ředitele. V roce 2010 byl zřízen samostatný úsek právního oddělení. Pod kompetence obchodního úseku byl zřízen v roce 2010 odbor servisu a odbor pro kompletaci projektů, které byly jako samostatné útvary v roce 2011 zrušeny. V organizační struktuře 2011 bylo nově zřízeno oddělení vnitřní bezpečnosti a oddělení správy majetku. Další změnou bylo rozčlenění obchodního úseku na jednotlivá prodejní teritoria z původních dvou, v roce 2010 vznikly čtyři nové prodejní úseky.

3.5.3 Dceřiné společnosti

Firma MSA, a.s, má v současné době celkem šest dceřiných společností uvedených v tabulce 3.4. Tři společnosti sídlí přímo v areálu společnosti a tři se nacházejí v zahraničí. MSA Slovakia s.r.o., GAS A.D. a MSA Allport Engineering Equipments Private Limited se zabývají prodejním zastoupením organizace MSA, a.s. Dolní Benešov, zatímco ZPA Moravia s.r.o. zajišťuje dodávku a montáž servopohonů a ovládání pro výrobky mateřské společnosti. Opravárenský závod MSA, s.r.o. provádí opravy armatur u koncových zákazníků. Společnost MS Niklovna s.r.o., se zabývá povrchovými úpravami kovů včetně chemického niklování a odlakování.

Tab. 3.4 Přehled dceřiných společností s vlastnickým podílem mateřské společnosti MSA

SPOLEČNOST	VLASTNICKÝ PODÍL MATEŘSKÉ SPOLEČNOSTI	SÍDLO DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI
LOZNICA – GAS A.D.	20%	Loznica, Srbsko a Černá Hora
MSA SLOVAKIA s.r.o.	100%	Bratislava, Slovenská republika
OPRAVÁRENSKÝ ZÁVOD MSA, s.r.o.	70%	Dolní Benešov, Česká republika
ZPA MORAVIA s.r.o.	35%	Dolní Benešov, Česká republika
MS NIKLOVNA s.r.o.	60%	Dolní Benešov, Česká republika
MSA ALLPORT ENGINEERING EQUIMENTS PRIVATE LIMITED	50%	Indie

ZDROJ: výroční zpráva 2010, vlastní zpracování

4. ANALÝZA PŘÍSTUPU VYBRANÉ ORGANIZACE KE ZVYŠOVÁNÍ ORGANIZAČNÍ ADAPTABILITY

V této kapitole je definována metodika, která byla využita pro analýzu přístupu vybrané průmyslové organizace ke zvyšování její adaptability. V rámci této kapitoly bylo využito studia interních dokumentů ke konci roku 2010, již publikovaných informací za rok 2011 a informací získaných na základě mnou provedeného výzkumu, pomocí níže uvedených metod. V této kapitole jsou definovány cíle stanovené v rámci této diplomové práce a výsledky samotného výzkumu.

V současné době organizační adaptabilita nabývá na významu a to zejména v souvislosti s dramaticky se měnícími změnami vnějšího úkolového a operačního prostředí organizace. V návaznosti na tuto skutečnost musejí managementy organizací počítat s diskontinuitami, turbulencemi a konkurenčností prostředí a snažit se na tuto skutečnost reagovat přizpůsobivostí a udržovat si tak svou výkonnost, za účelem zachování existence organizace. Toto byl jeden z důvodů, který vedl k výběru tohoto tématu diplomové práce.

4.1 Specifikace předmětu analýzy

Analytická pozornost byla v rámci této diplomové práce na téma „Zvyšování organizační adaptability vybrané průmyslové organizace“ zaměřena na tyto oblasti:

- posouzení strategických ambicí průmyslové organizace,
- popis úrovně jednotlivých oblastí organizace ve vztahu k organizační adaptabilitě,
- analýza posouzení organizační adaptability a úrovně adaptačního potenciálu organizace,
- posouzení příležitostí, možností a hrozeb úkolového a operačního prostředí organizace.

Tyto oblasti je dle mého názoru nutné podrobit detailní analýze, aby bylo zřejmé, zda je organizace schopná na základě provádění svých aktivit v rámci zajišťování organizační adaptace obstát v náročném tržním konkurenčním prostředí.

4.2 Použité metody a postupy analýzy⁸

Při podrobném zkoumání organizace bylo využito kombinovaného přístupu kvantitativně-kvalitativních metod. K získání potřebných informací jsem volila následující metody analýzy:

1. analýzu interních dokumentů,
2. polostandardizované rozhovory s kompetentními odborníky organizace,
3. auditní dotazník k posouzení organizační adaptability a úrovně adaptačního potenciálu organizace (dle Mateiciuca, 2009-2011),
4. zužitkování vlastních zkušeností,
5. analýzu SWOT faktorů působících na organizaci.

4.2 1 Analýza interních dokumentů

Pro účely práce bylo nutno získat řadu nezbytných podkladů, editovaných organizací za období 2009-2011. Jednalo se zejména o dokumenty týkající se strategie organizace, historie, produktového portfolia, hospodářský výsledků, statistických údajů pro grafické zpracování, certifikace, údaje týkající se lidských zdrojů aj. Pro analýzu se mi podařilo získat a použít informace z následujících zdrojů:

- výroční zprávy organizace 2009-2010
- publikované informace za rok 2011⁹
- firemní časopis „Klapka“
- internetové a intranetové stránky MSA, a.s.
- interní legislativní dokumenty (strategie LZ, strategie rozvoje společnosti, certifikace, cíle KAIZEN, základní organizační směrnice, příručka jakosti QM, pracovní postupy, specifikace výrobního portfolia, kronika)

⁸ K sepsání praktické části diplomové práce mi domohly rady a materiály poskytnuté panem Jiřím Vehovským, který pracuje v organizaci na pozici referenta úseku lidských zdrojů. Otázky, které se týkaly jednotlivých úseků organizace mi byly zodpovězeny vždy kompetentním odborníkem zabývajícím se touto problematikou. V roli mentora mi pomohl svými radami a cennými připomínkami pan PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, PhD. Organizace byla ochotna mi poskytnout řadu potřebných informací nezbytných pro sepsání praktické části diplomové práce.

⁹ Výroční zpráva na rok 2011 vychází až v červnu 2012, z tohoto důvodu nebyly poskytnuty aktuálnější informace.

V rámci seznámení se s interními materiály jsem měla možnost nahlédnout do intranetu organizace a seznámit se s programy využívanými pro zpracovávání statistických údajů organizace.

4.2.2 Polostandardizované rozhovory s kompetentními odborníky organizace

V rámci diplomové práce byly prováděny polostandardizované rozhovory s jednotlivými odborníky kompetentními zodpovídat otázky formulované viz příloha č. 5 a vztahující se vždy k dané analyzované oblasti. Rozhovory probíhaly na základě vzájemné interakce mezi tazatelem a respondentem a jejich odpovědi byly zaznamenávány písemně nebo nahrávány na diktafon. Doplnující a nejasné informace byly dopřesňovány, na základě e-mailů či telefonních hovorů. Rozhovory byly systematicky rozděleny do 10 oblastí, přispívajících svým rozvojem ke zvyšování organizační adaptability. Bližší charakteristika je uvedena v kapitole 4.4.

- Obchodní činnost,
- marketing,
- nákup,
- výroba,
- výzkum a vývoj,
- management jakosti,
- investice,
- certifikace,
- řízení lidských zdrojů,
- ekologie.

Cílem této analýzy bylo získat nezávislý, odborný pohled na úroveň jednotlivých oblastí organizace ve vztahu k organizační adaptabilitě.

4.2.3 Auditní dotazník k posouzení organizační adaptability a stanovení úrovně adaptačního potenciálu

Tato metodika navržená Mateiciucem (2010) slouží k posouzení organizační adaptability a zhodnocení úrovně adaptačního potenciálu. To znamená k vyhodnocení jednotlivých organizačních způsobilostí, kapacit a rezerv za účelem toho, aby se organizace dokázala úspěšně přizpůsobovat měnícím se požadavkům a podmínkám svého vnějšího úkolového a operačního prostředí a na základě této skutečnosti dlouhodobě udržovat svoji efektivnost.

Auditní dotazník aplikovaný v této práci má charakter kvalitativně-quantitativního výzkumu. Je koncipován do tří částí a to na část úvodní, identifikační a výzkumnou. Úvodní část obsahuje zdůvodnění účelu dotazníku a instrukce pro jeho následné vyplnění. Identifikační oddíl zahrnuje vybrané základní charakteristiky analyzované organizace. Výzkumný oddíl obsahuje 41 otázek zaměřených a zhodnocení podmínek, za nichž organizace působí, vystihnout charakteristické rysy manažerského přístupu uplatňovaného v organizaci v oblasti strategického řízení a při zvládání organizační adaptability.

Dotazník obsahuje, celkem 48 otázek typu viz příloha č. 6 zaměřených na problematiku organizační adaptability. Otázky mají charakter jednak otevřených otázek a to zejména v identifikační části dotazníku. Větší podíl otázek představují otázky mající charakter polozavřených otázek s možností nabízených odpovědí či bodovací škály. Tato metodika je určena pro respondenty, kteří jsou obeznámeni s poměry v organizaci např. stávající zaměstnanci či popř. bývalý zaměstnanci, tato skutečnost je považována jako nejvhodnější varianta, jelikož předkládat dotazník neznalým osobám neseznámeným se situací v analyzované organizaci je považováno za neefektivní a neúčelové.

Auditní dotazník byl předložen 5 expertům z různých úseků, jednalo se především o vedoucí jednotlivých úseků (ekonomický, obchodní, výrobní, technický, lidských zdrojů), aby bylo docíleno různorodějšího pohledu z jednotlivých obsazovaných pozic v rámci organizace.

4.2.4 Zžitkování vlastních zkušeností

Neméně významnou metodou zkoumání je zžitkování vlastních zkušeností, kterých jsem nabyla na základě studia detailního fungování analyzované organizace MSA, a.s. Důležitou roli hraje i skutečnost, že žiji celý svůj život ve městě Dolní Benešov, kde analyzovaná organizace sídlí a řada mých rodinných příslušníků a známých v této organizaci pracovala, či pracuje.

4.2.5 Analýza SWOT faktorů působících na organizaci

SWOT analýzu jsem zvolila na základě skutečnosti, že se jedná o metodu, které zkoumá vnitřní a vnější prostředí organizace jak je popsáno v kapitole 2.4. Jednotlivé položky podrobené hodnocení, jsem formulovala na základě vlastního uvážení, vycházejícího, z prostudování organizačních materiálů.

Pro získání větší objektivity jsem oslovila 6 expertů (včetně mé osoby) a požádala je o ohodnocení jednotlivých položek strukturovaných do čtyř oblastí (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby), které jsou uvedeny v mnou vytvořeném záznamovém archu viz příloha č. 7. Jedná se o odborníky zastávající funkce manažerů a specialistů s dlouhodobějším setrváním v organizaci za účelem většího porozumění souvislostí v rámci organizace samotné.

Pro ohodnocení položek byla využita bodovací škála v rozmezí od 1 do 5, a to u silných stránek a příležitostí ohodnocení 1 znamená nejnižší spokojenost a 5 znamená nejvyšší spokojenost s formulovanou položkou. U hrozeb a příležitostí ohodnocení 1 znamená nejnižší nespokojenost a 5 nevyšší nespokojenost.

Výsledky hodnocení jednotlivými experty byly zprůměrovány a medián byl zaznamenán do vyhodnocovací tabulky viz příloha č. 8 a následně byly mediány sečteny. Výsledné hodnoty byly získány po odečtení slabých stránek od silných a hrozeb od příležitostí., a tak došlo k získání výsledného kvadrantu a tomu odpovídající strategie.

4.3 Posouzení strategických ambicí organizace

Popis strategických ambicí tj. ctíždosti, záměrů a strategických cílů vrcholového managementu a vlastníků organizace MSA, a.s., je klíčovou složkou nutnou pro zkoumání organizační adaptability organizace, za účelem naplnění strategických cílů. Konstatuji tedy, že pouze organizace s adaptabilně nastavenou strategií dokáže pružně reagovat na příležitosti a možnosti vnějšího úkolového a operačního prostředí a naopak čelit hrozbám a rizikům, před nimiž organizace stojí.

Pro strategické řízení organizace MSA, a.s. v soudobých podmínkách tlaků na nárůst komplexnosti a nejednoznačnosti prostředí, v němž organizace působí, hraje zásadní význam obraz možné budoucnosti, v níž bude analyzovaná organizace působit.

Obraz budoucnosti je dán jednak tím, jak se vyvíjí vnější prostředí, jako pole působnosti organizace, které je posouzeno v kapitole 4.5-4.6, a jednak tím, jaké organizační

aktivity bude prosazovat její vrcholový management tzn. jaké ambice a jakých výsledků chce dosáhnout. Tyto ambice jsou uvedeny níže.

Organizace MSA, a.s. v rámci těchto aktivít pravidelně zpracovává Strategii rozvoje společnosti na období 4 let. V níž jsou uvedeny strategické záměry společnosti, které jsou strukturovány podle jednotlivých oblastí společnosti, které organizace v rámci své činnosti uskutečňuje, viz kapitola 4.4.

Posouzení budoucí náročnosti působení analyzované organizace v jejím vnějším úkolovém a operačním prostředí jsem vyvodila na základě výsledků uvedených v kapitole 4.5. Došlo k posouzení odpovědí dvou tematických otázek auditního dotazníku a to stupně náročnosti současného úkolového a operačního prostředí a charakteristiky strategických ambicí managementu.

Z analyzování obou uvedených proměnných vyplývá, že organizace působí v dosti náročném úkolovém a operačním prostředí. Toto prostředí odpovídá značné komplexnosti, proměnlivosti a konkurenčnosti. Je pro něj sice charakteristický výskyt významných příležitostí, ale zároveň i značných ohrožení, které dokládají také výsledky analýzy uvedených v kapitole 4.6.

Z hlediska strategických ambicí, lze konstatovat, že vrcholový management se vyznačuje zvýšenými strategickými ambicemi v podobě dlouhodobých strategických cílů organizace, které zde identifikují.

Strategické cíle organizace MSA, a.s. na období 2009-2012:

- zajistit rozvoj MSA, a.s. jako komplexního dodavatele sortimentu armatur pro nosná odvětví a obory plynárenství, zpracování a přepravu ropy, energetiku, chemii a vodní hospodářství,
- posilovat dlouhodobě pozici na trhu ČR a rozšiřovat podíl na zahraničních trzích,
- dlouhodobě zvyšovat konkurenceschopnost výrobků a služeb, soustavným zlepšováním jejich kvality a potřeb zákazníků,
- udržet dlouhodobé obchodní styky s významnými zákazníky,
- cílevědomě zvyšovat kvalitu řízení všech útvarů,
- dosahovat optimálního souladu mezi jakostí produkce, zvyšováním objemu výroby a potřebnou mírou zisku,

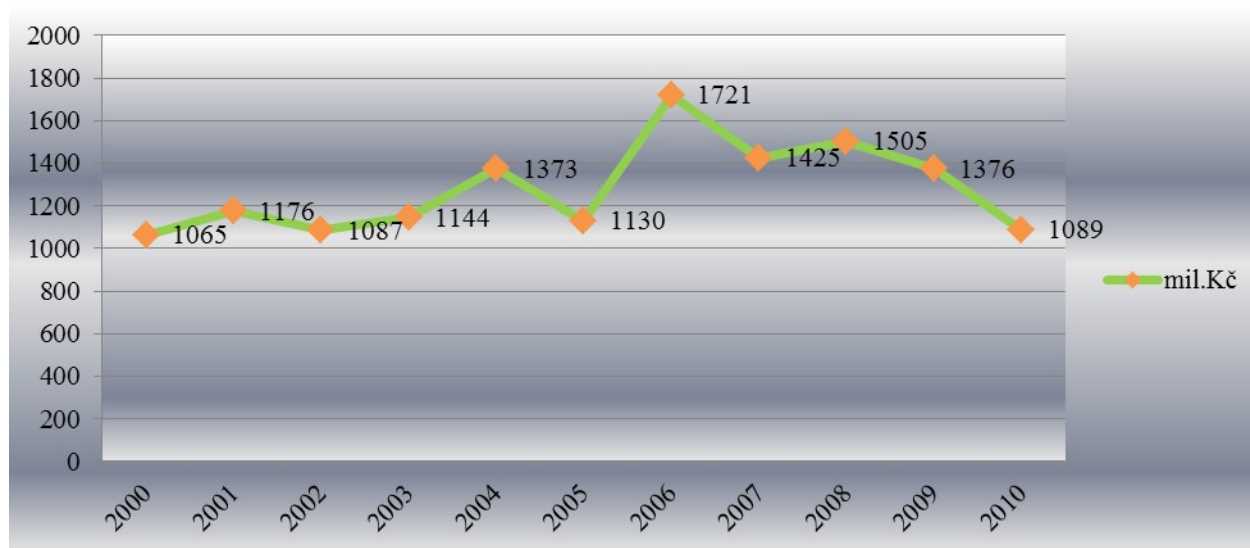
- zvyšování kvalifikační úrovně zaměstnanců s cílem jejich odborného růstu a jejich ztotožnění se s organizační kulturou,
- veškerou činnost, včetně realizace produktů a služeb řídit a zabezpečovat s ohledem na ovlivňování životního prostředí, energetickou náročnost, výskyt možných ekologických rizik a vlivů na životní prostředí při provozu včetně likvidace odpadu.

4.4 Popis úrovně jednotlivých oblastí organizace ve vztahu k organizační adaptabilitě

4.4.1 Obchodní činnost

Významným úspěchem společnosti je fakt, že se podařilo expandovat na nových trzích a to i přes skutečnost, že se na trzích plně projevila světová finanční krize. Byla realizována řada zakázek pro prestižní a významné zákazníky. Společnost si také dokázala udržet širokou základnu tradičních spokojených zákazníků, a to zejména na trzích v Evropě. Na zámořských trzích, došlo důsledkem působení krize k zrušení a pozastavení řady zakázek. V roce 2010 nově vznikl odbor kompletace projektů, který se podílel na dodávkách obchodního zboží, jednalo se zejména o projekty indonéských společností. Oživení nastalo v posledním čtvrtletí roku 2010, kdy byly vypsány nové tendry a projekty, naznačující pozitivní trend vývoje pro rok 2011. V roce 2010 byl vedle realizace servisních činností úsek servisu rozšířen o obchodní oddělení, které zajišťuje prodej armatur na českém a slovenském trhu.

Graf 4.1 Celkové tržby v mil. Kč



ZDROJ: výroční zpráva 2010, vlastní zpracování

V grafu 4.1 jsou uvedeny celkové tržby organizace v letech 2000-2010. Společnost dosáhla největších tržeb v roce 2006, kdy výše ročního prodeje výrobků, služeb a obchodního zboží přesahuje úroveň 1,7 miliardy Kč. V roce 2006 společnost odhadla situaci na trhu, kdy management dovedl flexibilně zareagovat na poptávku, což souviselo se změnou sortimentní skladby. Následně došlo k nárůstu tržeb, což je zřejmé z grafu. Nejmenších tržeb v posledních deseti letech dosáhla společnost v roce 2000, a to 1065 milionů. Ve srovnání s rokem 2007 došlo v 2008 k navýšení celkového obrátu z prodeje výrobků, což je způsobeno žádaným programem kulových kohoutů a deskových šoupátek. Naopak tržby v roce 2009 a 2010 nesplnily zcela očekávání vedení společnosti, což bylo způsobeno propukající celosvětovou finanční krizí, ale i přes tuto skutečnost se podařilo udržet zakázky a zajistit kladný hospodářský výsledek. Pohled na vývoj tržeb jednoznačně vypovídá o stabilitě společnosti, které se daří flexibilně reagovat na změny poptávaného sortimentu výrobků.

Graf 4.2 Export celkem v mil. Kč

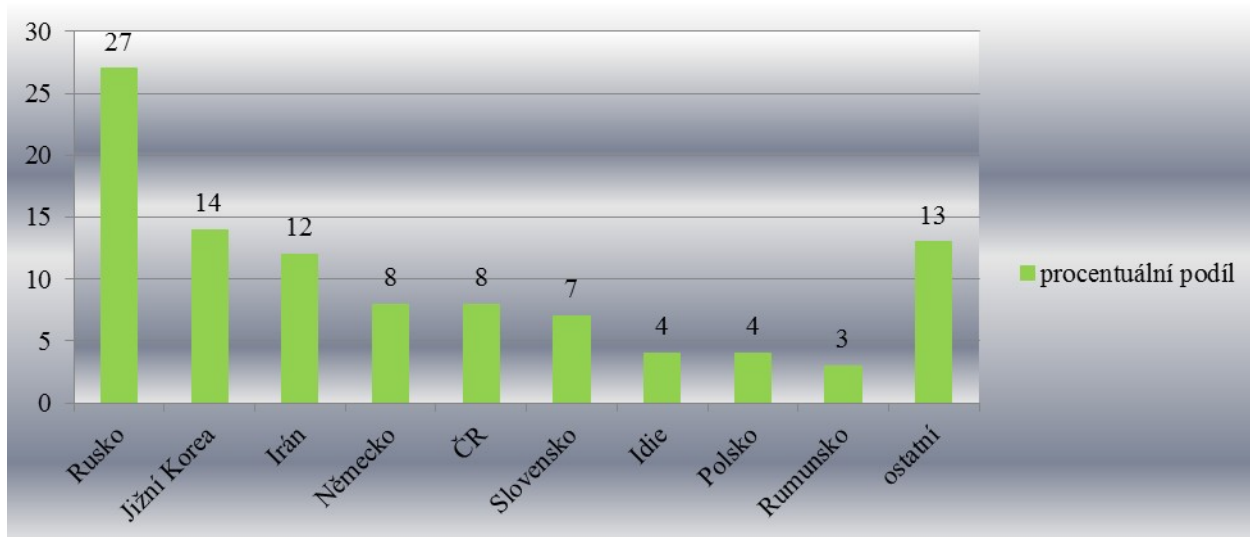


ZDROJ: výroční zpráva 2010, vlastní zpracování

S vývojem tržeb koresponduje současně i proexportní orientace organizace. Společnost MSA, a.s. si vytyčila cíl být výrazně proexportním výrobcem a dodavatel průmyslových armatur, kterou si vytyčila ve své obchodní politice. Tento záměr se jí daří úspěšně plnit. Z tohoto grafu je patrné, že firma v roce 2006 zaznamenala dvojnásobný růst exportu ve srovnání s výchozím rokem 2000. V roce 2007 činil podíl exportu na celkových tržbách cca 92 %. Podíl exportu na celkových tržbách v roce 2008 ve výši cca 93% odpovídá přibližně stavu z minulého roku. V roce 2009 a 2010 vidíme nastupující klesající trend exportu. Hospodářská krize dopadla svým vlivem zejména na export výrobků, ale i přes její

působení není ztráta na exportu příliš výrazná. Žádanost na celosvětových trzích potvrdila správnou výrobkovou orientaci i kvalitu produkce.

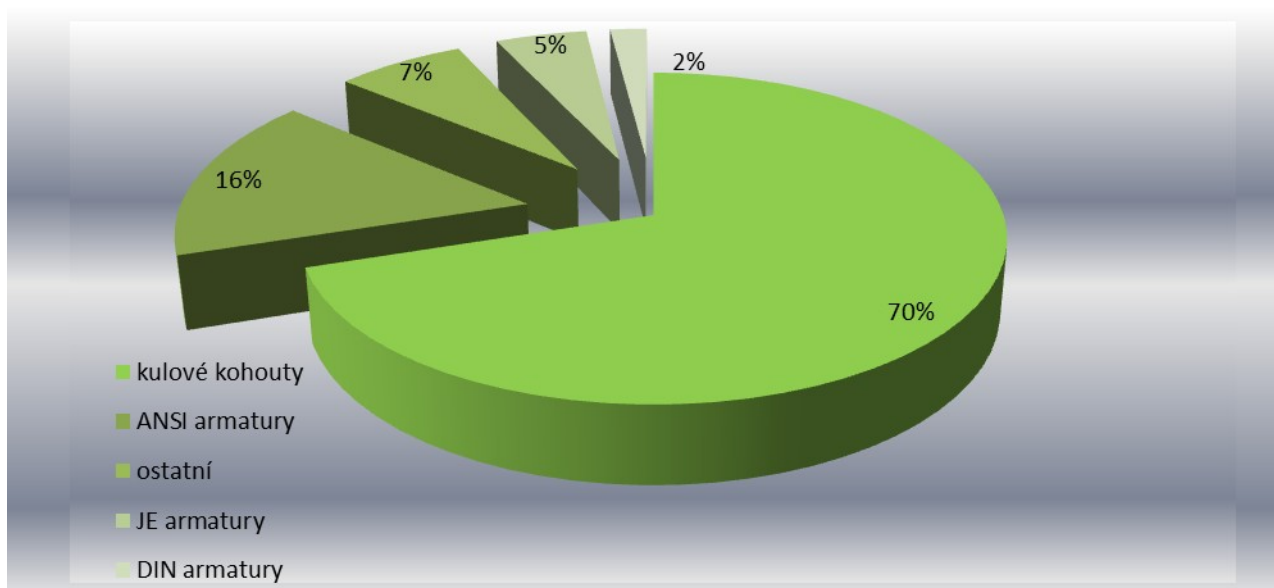
Graf 4.3 Podíl jednotlivých teritorií na celkových tržbách z prodeje armatur v roce 2010



ZDROJ: výroční zpráva 2010, vlastní zpracování

Pro společnost MSA, a.s. jsou prioritní trhy v Rusku, (firma je začleněna do skupiny CHTPZ-Čeljabinský trubopровodný závod) současně se jí daří udržovat pozice, na dnes již tradičních teritoriích, jako je např. Jižní Korea, Irán. Teritoria zastoupená na předních místech byla v roce 2010 rozšířena o Indii, Polsko a Slovensko. Vedle udržení stávajících teritorií usiluje společnost o vstup na nová teritoria, kde dosud neměla výraznější zastoupení např. Turecko, Jižní Amerika, USA.

Graf 4.4 Sortimentní skladba v roce 2010



ZDROJ: výroční zpráva 2010, vlastní zpracování

Sortimentní skladba souvisí se snahou vedení společnosti vyrábět a dodávat ekonomicky efektivní sortiment kulových kohoutů především ve velkých světlostech a nejnáročnějších materiálových a konstrukčních provedeních, které tvoří 70% celkové produkce firmy. Druhou největší položkou výrobního sortimentu firmy tvoří desková šoupátka. Perspektivní součástí sortimentu představují armatury pro jadernou energetiku, jedná se o speciální výrobky splňující nejnáročnější kritéria v oblasti jakosti. Armatury pro jadernou energetiku zůstávají ve střetu zájmu společnosti, v důsledku rozvoje jaderné energetiky. V roce 2010 byl zaznamenán nárůst prodejů ANSI armatur.

4.4.2 Marketing

V roce 2007 došlo k výrazným změnám v oblasti marketingu. Byl zpracován tzv. Super katalog armatur, který v ucelené formě zahrnuje veškeré produkty, jež jsou v MSA, a.s. vyráběny. Rovněž došlo k obnově a aktualizaci webových stránek. V rámci firemní kultury a rozvoje image firmy organizovalo marketingové oddělení také podnikové akce, k nimž patřil sportovní den, firemní ples a den otevřených dveří. Kromě zmíněných činností připravuje team marketingu, za spolupráce s obchodním a technickým úsekem, prezentace podniku na veletržích a výstavách, a s tím související tvorbu propagačních materiálů. Rovněž provádí analýzy trhu. V roce 2008 se začala společnost prezentovat na veřejnosti prostřednictvím cílené inzerce v uznávaných českých i zahraničních odborných časopisech. Došlo rovněž k zásadní aktualizaci tzv. firemních jednolistů, které obsahují technické parametry jednotlivých druhů vyráběných armatur. V roce 2009 odbor marketingu výrazně zintenzivnil činnost v oblasti přípravy podkladů pro tendrová řízení. Byla rozpracována nová verze firemního katalogu armatur. V roce 2010 obdobně jako v minulých letech se společnost zúčastňovala řady výstavních a veletržních akcí.

Obr. 4.1 Fotografie z veletržní akce



ZDROJ: internetové stránky MSA, a.s., vlastní zpracování

4.4.3 Nákup

U všech nakupovaných polotovarů a dílců neustále probíhala a probíhá jednání s dodavateli, s cílem zabezpečit stabilitu dodávek v požadovaných cenách, kvalitě a dodacích termínech potřebných pro úspěšné splnění individuálních projektů. V roce 2008 společnost usilovala o získání nového dodavatele výkovků z ruského a čínského trhu, avšak dodávky z těchto trhů byl pro společnost z různých důvodů neakceptovatelné. Ke konci roku 2008 se začala na trhu projevovat hospodářská krize, což mělo za důsledek pozitivní vliv u nabídek ze strany italských dodavatelů. Nižší ceny a stabilita kvality a termínů dodávek příznivě ovlivnily dodávky polotovarů pro projekty v závěru roku 2008 a vytvořily tak dobrou výchozí pozici pro nadcházející období. V průběhu celého roku 2009 probíhala výběrová řízení na jednotlivé projekty, čímž se podařilo zajistit nakupovaný materiál za nižší ceny. Rok 2009 byl úspěšný i co do snižování skladových zásob. Celkové skladové zásoby materiálu byly oproti stavu na konci roku 2008 sníženy o 25%. V roce 2010 docházelo postupně k proporcionálním změnám ve výrobním sortimentu, které nákupu přinesly vyšší požadavky na nákup materiálu na výrobu armatur. Z pohledu nákupních cen materiálu můžeme konstatovat, že se ceny v roce 2010 držely na stávající úrovni, ale pro následující období je potřeba očekávat navýšení cen materiálu z titulu rostoucích cen kovového šrotu. V příštích letech je očekáván nárůst požadavků na zajišťování materiálů pro výrobu armatur z oblasti jaderné energetiky.

4.4.4 Výroba

Výroba v roce 2008 byla ve znamení posilování a rozvoje výroby armatur pro jadernou energetiku. V tomto období byly technicky i výrobně zvládnuty nové typy armatur. V zájmu zdokonalení výrobních podmínek byla technicky vybavena nová pracoviště. Společnost se začala zabývat principy štíhlé výroby a kontinuálního zlepšování dle principů japonských metod a managementu KAIZEN. V první fázi probíhala spolupráce s českou pobočkou společnosti KAIZEN Institute, a ve druhé fázi byly vyškoleni trenéři z řad vlastních zaměstnanců. V roce 2009 se stal systém neustálého zlepšování KAIZEN nedílnou součástí pracovního života zaměstnanců MSA, a.s.. Bylo proškoleno 287 zaměstnanců, provedeno 120 KAIZEN zlepšení, která přinesla úsporu 547 545 Kč. V rámci aktivit KAIZEN aktivit začalo propojování všech výrobních i nevýrobních složek firmy s cílem zvýšit produktivitu, spokojenost zákazníků a i zaměstnanců samotných. Rok 2010 nepatřil z pohledu výroby mezi nejjednodušším, jelikož se nedařilo dodržovat rovnoměrnost výrobní náplně v jednotlivých

měsících. Pro urychlení výroby byl uveden do provozu nový svařovací automat a byla zřízena nová pracoviště. V roce 2010 se pokračovalo v aktivitách KAIZEN.

4.4.5 Výzkum a vývoj

Výrobě a prodeji nových a speciálních armatur předchází procesy vývoje, které ve své činnosti zahrnují celou řadu úkolů od speciálních výpočtů, které ověřují dynamické a statické vlastnosti armatur, přes ověření použitelnosti technologických a výrobních procesů, až po závěrečnou fázi zkoušení životnosti, validace a ověření způsobilosti nových armatur pro dané použití. Rok 2010 je možno charakterizovat, jako rok, kdy se výrobní portfolio společnosti rozšiřuje o armatury, které mají oproti původním zcela nové parametry, což umožňuje jejich speciální použití v provozu. Proto společnost hodlá i nadále pokračovat v intenzivním vývoji a výzkumu.

4.4.6 Management jakosti

Úsek zabezpečování jakosti má za cíl zajistit požadovanou jakost ve všech výrobních i nevýrobních procesech v souladu s naplňováním náročných požadavků zákazníků. Kontrola jakosti zahrnuje vstupní kontrolu materiálů, mezioperační kontrolu kvality, nedestruktivní kontrolu materiálu a závěrečné testování funkce hotových armatur ve vlastních a externích zkušebnách. V rámci soustavného zvyšování kvality procesu zkoušení jsou zpracovávány plány kvality. Všechny procesy zajišťující kvalitu jsou zaměřeny na plnění požadavků managementu kvality, a to se zaměřením na zvyšování kvalifikace, prohlubování znalostí, rychlost a kvalitu vlastního zkoušení a na snižování nákladů.

4.4.7 Investice

Stejně jako v předchozích letech, tak i v roce 2010 pokračovala obnova a modernizace výrobní základny a doplňování chybějících pracovišť z hlediska kapacitních disproporcí. Byly prováděny nákupy nových strojů a generální opravy technologické základny. V oblasti výpočetní techniky byly zakoupeny nové programovací systémy. Z důvodu zvýšené poptávky sortimentu pro jadernou energetiku bylo nutno obnovit řadu pracovišť, aby splňovaly přísné podmínky pro jejich výrobu.

4.4.8 Systémové a výrobní certifikace

Společnost vlastní řadu výrobních a systémových certifikací viz příloha č. 3, které ji dle související legislativy a obchodních požadavků umožňují vyrábět a dodávat výrobky na zahraniční a tuzemské trhy. MSA, a.s. vlastní čtyři základní systémové licence, které zahrnují základní procesy společnosti, a které vycházejí z požadavků EN ISO 9001, API Sec Q1, GOST R ISO 9001 a EN ISO 14001. Samotnou kapitolu tvoří dovozní certifikace spojené s konkrétními produkty společnosti a legislativou země vývozu. Do této kategorie můžeme zařadit certifikace určené pro Ruskou federaci např: GOST R, Ukrajinu, Německo atd. Direktivy Evropského společenství jsou respektovány především v podobě prokazování shody s požadavky příslušné směrnice. Problematika jaderné bezpečnosti je řešena modulovým schvalováním dokumentace a inspekcemi a produktovými licencemi pro ruský trh. V roce 2010 rovněž pokračoval proces zajištění účelových certifikací.

4.4.9 Ekologie

Prioritou společnosti v oblasti ekologie je neustálé dodržování všech požadavků zákonných norem a předpisů, které se týkají environmentální politiky, minimalizace dopadů z výrobní činnosti v areálu společnosti na blízké okolí a životní prostředí a na trvalé zlepšování kvality životního a pracovního prostředí. V roce 2008 byl uskutečněn ekologický audit. Společnost získala certifikát TÜV Czech pro obor vývoje a výroby armatur a zavedení a používání systému environmentálního managementu, který odpovídá ISO 14001:2005 s platností certifikátu do roku 2012. V oblasti staré ekologické zátěže byly provedeny u výrobních objektů, u nichž se počítá s modernizací z důvodu konkurenceschopnosti sanační práce. Od roku 2008 probíhá rekonstrukce úpravny pitné vody v areálu společnosti s cílem zabezpečit maximální množství spotřebované pitné vody z vlastních zdrojů.

4.4.10 Řízení lidských zdrojů

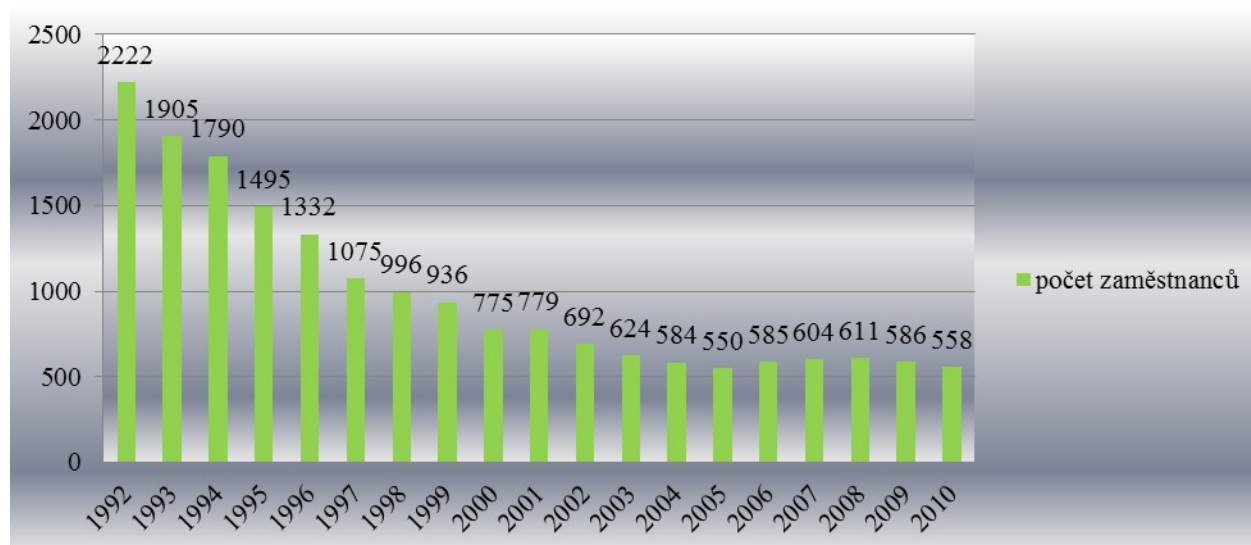
V oblasti řízení lidských zdrojů byl přelomový rok 2008, kdy firma od 1. 1. 2008 zřídila samostatný útvar řízení lidských zdrojů. V roce 2008 byla zpracována „Strategie lidských zdrojů společnosti MSA,a.s pro rok 2009-2012“, která vedla k zajištění a stabilizaci kvalifikovaných zaměstnanců dle potřeb společnosti. Druhým významným mezníkem v tomto roce bylo zavádění metod KAIZEN. Zavedení KAIZEN si vyžaduje podstatnou změnu firemní kultury, změnit pracovní postoje a dosáhnout ztotožnění zaměstnanců se změnami, které tento systém přináší. Cílem KAIZENU v oblasti lidských zdrojů bylo dosáhnout lepšího využití potenciálu zaměstnanců, zlepšení produktivity firmy a zajistit spokojenost zákazníka.

Pokračovala taktéž spolupráce se školami a výchovnými poradci s cílem získat absolventy škol. V roce 2010 se úsek lidských zdrojů zaměřil na vzdělávání zaměstnanců, společnost provozovala řadu školení, kurzů i odborných výcviků, jelikož získala finanční prostředky ze zdrojů EU. Prostředky jsou čerpány na dvouletý projekt s názvem „Vzdělávání-šance pro MSA,a.s.“, jehož směrem je rozvoj jazykových, počítačových a jiných dovedností s cílem zvýšit adaptabilitu zaměstnanců.

V sociální oblasti je uplatňována pro zaměstnance řada motivačních prvků, mezi něž patří bohatý sociální program, do něhož patří vlastní zdravotní středisko, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, závodní stravování, penzijní připojištění a životní pojištění, příspěvek na pobyt dětí na letních a zimních táborech. Pro zaměstnance je každoročně konán reprezentační ples, sportovní den a dny otevřených dveří.

Ve společnosti působí Odborový svaz KOVO, který má uzavřenou kolektivní smlouvu s vedením společnosti. Vztahy s odbory jsou dlouhodobě na velmi dobré úrovni.

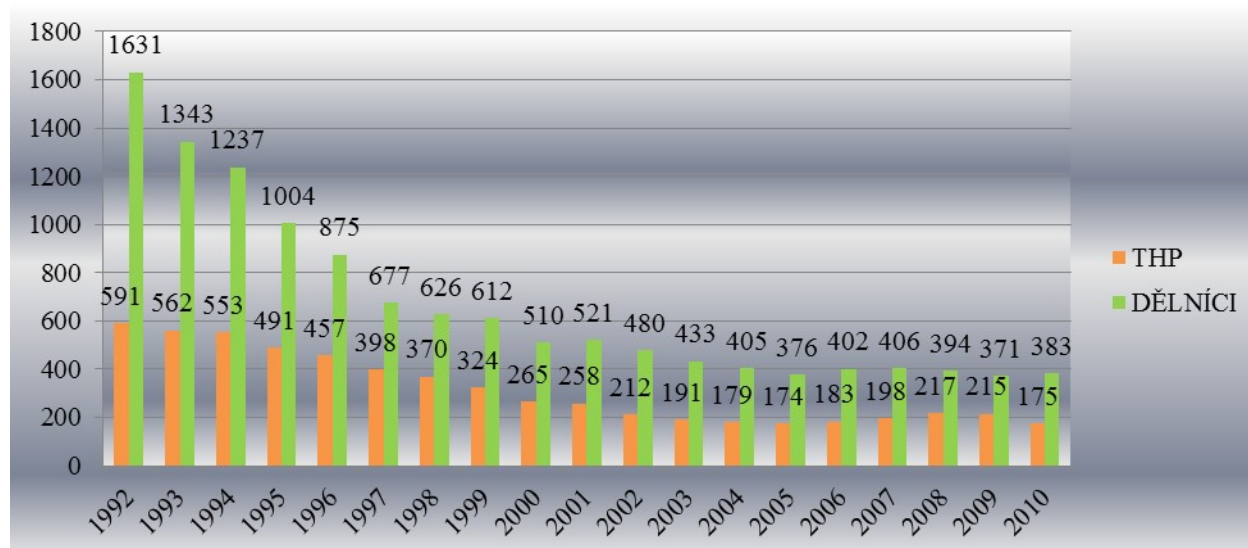
Graf 4.5 Celkový počet zaměstnanců od roku 1992 vnik MSA, a.s.



ZDROJ: interní dokumenty MSA, a.s., vlastní zpracování

V grafu 4.5 je zobrazen, vývoj počtu zaměstnanců od roku 1992, kdy došlo ke vzniku MSA, a.s., až do roku 2010. Z grafu je zřejmé, že dochází v souvislosti s restrukturalizací a reorganizací k významnému každoročnímu poklesu počtu zaměstnanců. V grafu lze sledovat převážně klesající trend počtu zaměstnanců, v čemž se také odráží pokles realizovaných zakázek v souvislosti s trvající hospodářskou krizí.

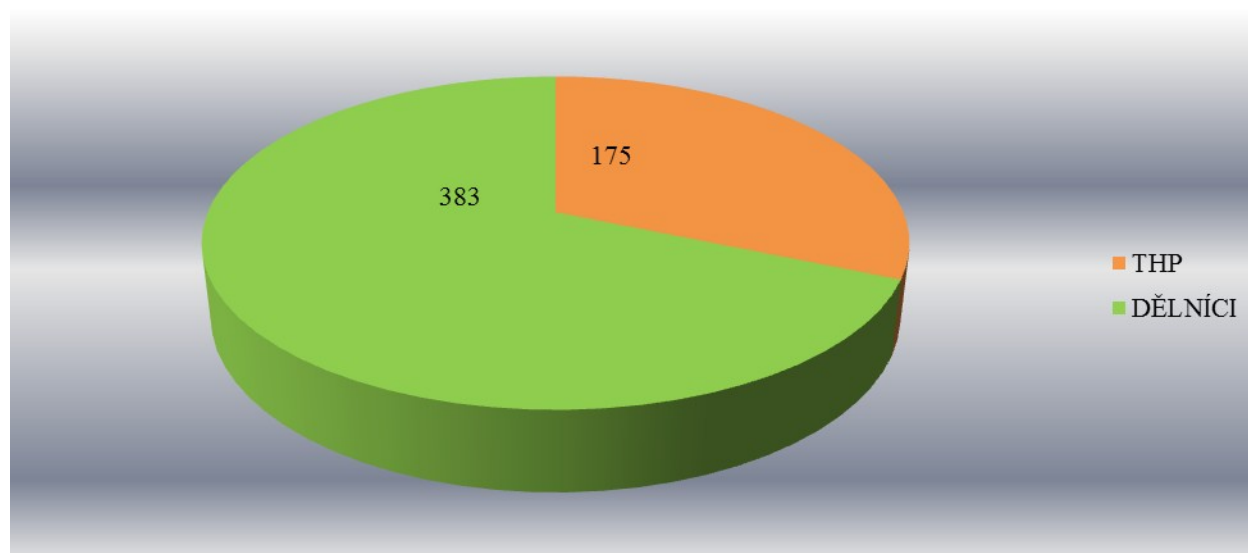
Graf 4.6 Struktura zaměstnanců společnosti od roku 1992 vnik MSA, a.s. dle pracovního zařazení



ZDROJ: interní dokumenty MSA, a.s., vlastní zpracování

Graf 4.6 zobrazuje meziroční změny počtu dělníků a THP. Z grafu je viditelný pokles dělnických míst způsobených zejména modernizací strojního parku organizace a změnou technologie výroby. Tendence poklesu THP míst byla pozvolná. Počet zaměstnanců se od roku 1992 výrazně snížil, dnes MSA, a.s. vytváří o třikrát méně pracovních míst.

Graf 4.7 Struktura zaměstnanců společnosti v roce 2010 dle pracovního zařazení

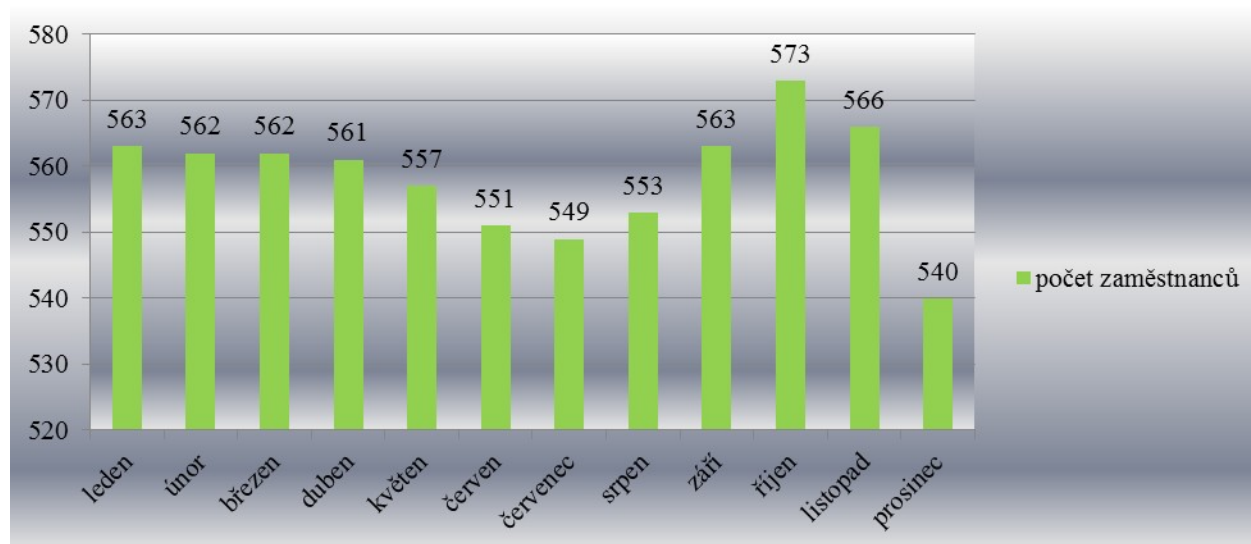


ZDROJ: interní dokumenty MSA, a.s., vlastní zpracování

V grafu 4.7 je uveden celkový počet zaměstnanců za rok 2010, který je rozdělen do dvou základních skupin a to dělníků a technicko-hospodářských pracovníků. Z celkového počtu 558 zaměstnanců společnosti je patné, že převážnou část tvoří dělníci s počtem 383. V

procentuálním vyjádření se jedná o hodnotu 68,64% a menší podíl tvoří THP pracovníci s hodnotou 175, což v procentuálním vyjádření představuje dvakrát menší hodnotu než je tomu u dělníků s hodnotou 31,36%.

Graf 4.8 Měsíční počty zaměstnanců v roce 2010



ZDROJ: interní dokumenty MSA, a.s., vlastní zpracování

Graf 4.8 popisuje vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých měsících roku 2010. Z grafu lze vyčíst, že počty zaměstnanců se v jednotlivých měsících roku 2010 pohybovaly v průměru 558 zaměstnanců, což odpovídá i celkovému počtu zaměstnanců MSA, a.s. v závěru roku 2010. Organizace disponovala, nejmenším počtem v měsíci prosinec, čemuž odpovídá postupný klesající trend v průběhu roku.

Tabulka 4.1 Počty zaměstnanců podle věkové struktury k 1. 1. 2010

2010	do 30 let	od 31 - 40 let	od 41 - 50 let	nad 50 let
CELKEM	48	140	197	173
PROCENTUÁLNÍ VYJÁDŘENÍ (%)	8,6	25,08	35,3	31

ZDROJ: interní dokumenty MSA, a.s., vlastní zpracování

Tabulka 4.1 znázorňuje věkovou strukturu zaměstnanců MSA, a.s. k 1. 1. 2010. Nejpočetnější skupinu představují zaměstnanci ve věkovém intervalu od 41-50 let, což představuje 35,3 % z celkového počtu zaměstnanců. Poměrně vysoký počet zaměstnanců představuje i skupina nad 50 let, což představuje 31%. Z tohoto vyplývá, že organizace spoléhá na zkušené zaměstnance s dlouholetou praxí v oboru.

Tab. 4.2 Vzdělanostní struktura zaměstnanců k 1. 1. 2010

DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ	CELKOVÝ POČET ZAMĚSTNANCŮ	PROCENTUÁLNÍ VYJÁDRĚNÍ (%)
ZÁKLADNÍ	13	2,33
VYUČENÍ	277	49,64
STŘEDOŠKOLSKÉ	210	37,63
VYSOKOŠKOLSKÉ	58	10,39

ZDROJ: interní dokumenty MSA, a.s., vlastní zpracování

Z tabulky 4.2 je patrná vzdělanostní struktura zaměstnanců k datu 1. 1. 2010. Nejvíce jsou zastoupeni zaměstnanci s výučním listem, kteří tvoří téměř 50% všech zaměstnanců. Další nejvíce zastoupenou skupinou jsou středoškolsky vzdělaní zaměstnanci (37,63%). Mezi vysokoškolsky vzdělané zaměstnance patří zejména top management organizace a vedoucí pracovníci jednotlivých útvarů. Organizaci disponuje 58 vysokoškolsky vzdělanými zaměstnanci. Zaměstnancem bez vzdělání nebyla obsazena žádná pozice v organizaci.

4.5 Vyhodnocení organizační adaptability a úrovně adaptačního potenciálu

Z výsledků auditního dotazníku sloužícího pro posouzení přístupu organizace k organizační adaptabilitě a úrovně jejího adaptačního potenciálu ve vztahu k organizačnímu úkolovému a operačnímu prostředí bylo experty, jimž byl dotazník předložen, potvrzeny následující strukturální charakteristiky posuzované organizace. Jedná se o strojírenskou organizaci s kořeny sahajícími do roku 1947 se současnou formou podnikání a.s. (1992) zabývající se výrobou a prodejem armatur. V rámci zhodnocení počtu zaměstnanců se jejich průměrný počet v posledních letech pohybuje cca okolo 600. Podrobnější zaměstnanecká struktura a počty zaměstnanců jsou patrné v kapitole 4.4.10. Organizace je rozčleněna na sedm paralelně řízených organizačních úseků v čele s nejvýše postaveným generálním ředitelem, v nichž jsou realizovány čtyři úrovně řízení. Bližší struktura s komentářem je patrná v kapitole 3.5.2. Struktura managementu je složena ze tří úrovní a to na vrcholové manažery (10 – členové správních orgánů, generální ředitel), manažery střední úrovně (13 – vedoucí středisek, provozů, oddělení) a manažery základního stupně řízení (21 – mistři). Na základě výsledku výzkumu vyplývá skutečnost, že organizace se nachází ve stádiu stagnace

svého rozvoje, což potvrzuje i detailní popis úrovně jednotlivých oblastí organizace uvedených v kapitole 4.4.

Z hlediska posouzení náročnosti dosavadního úkolového a operačního prostředí organizace působí v relativně stabilním, nepříliš rizikovém vnějším prostředí, vyznačujícím se však zvýšenými nároky na organizaci, což potvrzuje i skutečnost zjištěná v analýze SWOT faktorů působících na organizaci v kapitole 4.6.

Strategické ambice managementu lze na základě odpovědí expertů hodnotit jako mírně nadprůměrné, což znamená, že management se snaží dostat organizaci na vyšší výkonovou úroveň, než jaké dosahují průměrné organizace téže kategorie, jak je uvedeno v kapitole 4.3.

Z hlediska dosažených výsledků v oblasti dosahování organizační vyspělosti, úspěšnosti a adaptability lze konstatovat, že v organizaci jsou u hlavních provozních procesů uplatňovány vyspělé metody a pokročilé pracovní postupy a technologie. Technické vybavení odpovídá dobrému standardu ve světě. V důsledku této skutečnosti je vcelku dosti úspěšná a bezezbytku plní své úkoly a dosahuje očekávaných výsledků. Na základě výsledků výzkumu lze zhodnotit, že organizace je schopna vyhovovat měnícím se požadavkům, avšak na základě detailnější analýzy SWOT bylo zjištěno, že v současné době převažují v organizaci slabé stránky nad silnými a hrozby nad příležitostmi. Jako možnost dalšího rozvoje a zdokonalování organizace vidí oslovení experti skutečnost, že organizace uplatňuje pouze v omezené míře své vnitřní mechanismy a jako jediné východisko řešení budoucí situace vidí fakt, že organizace bude muset zvýšit své úsilí o adaptabilitu v souvislosti s přicházejícími požadavky a nároky vnějšího prostředí a vypracovávat si účinnější postupy.

Další hodnoceným hlediskem bylo vyhodnocení dotazníku v oblasti manažerských přístupů a předpokladů managementu pro zajišťování efektivní organizační adaptability. V rámci posouzení, lze vyjádřit skutečnost, že vrcholový management se vcelku uspokojivě orientuje v prostředí, v němž organizace působí. Management pracuje jako přiměřeně výkonný a efektivní tým, řídící organizaci převážně na základě vzájemné spolupráce a sehranosti svých členů. Z hlediska zhodnocených skutečností týkajících se způsobu, jakým management přistupuje k otázce strategické vize a dalšího působení organizace vychází, že management se řídí pouze určitými rámcovými představami o budoucím působení a jejímu rozvoji a dokáže se přizpůsobovat konkrétnímu vývoji situace.

Prostor, jenž je v organizaci věnován strategickému myšlení lze charakterizovat na základě získaných poznatků tak, že management se v této oblasti vyznačuje iniciativním a proaktivním přístupem k uskutečňování organizačního poslání, avšak strategické záměry managementu jsou do určité míry narušovány řídicí „operativou“ a podřizují se požadavkům provozního řízení. Do procesu tvorby organizační strategie jsou poté zapojeni vedle vrcholových manažerů i ostatní manažeři a specialisté. Tvorba strategie se stává předmětem společné činnosti, participace a zájmu širší organizační komunity. Na managementu organizace jsou znát při zvládání řídicích úkolů a situací některé názorové a postojoyé neshody, nedůslednosti a nesoulad, ale v zájmu dosažení organizačních cílů jsou tyto neshody úspěšně překonávány.

Vrcholový management dává přednost takovému pojetí strategického řízení, které pojímá strategii spíše jako obecnou směrnici stanovování dlouhodobých cílů organizace a rámcového vymezení způsobu jejich dosažení, včetně přidělení nezbytných zdrojů. Zároveň však nechápe strategii jako dogma, jež musí být nezbytně dodrženo, nýbrž projevuje smysl pro nezbytné změny strategie, vyvolané změnami podmínek a okolností, za nichž má být tato strategie uskutečňována.

Vrcholový management se při svých úvahách o vytyčování strategických cílů organizace a způsobech jejich dosažení snaží zahrnout do procesu strategického rozhodování pouze ty nejistoty a rizika, o nichž se domnívá, že mohou ohrozit dosažení strategických cílů organizace. Rizika, k nimž vrcholový management přihlíží a činní soustavná opatření k jejich minimalizaci při strategickém rozhodování jsou rizika vyplývající z nepředpokládaného chování konkurence, rizika spojená s vývojem ekonomiky a globalizačními vlivy, úvěrovými riziky, nepříznivým politickým vývojem, rizika pramenící z nízké úrovně výkonnosti a kvality pracovních výsledků, riziko vrozených způsobilostí manažerů a mála flexibilita organizace. Mezi další rizika, k nimž organizace přihlíží a snaží se je omezovat, patří např. riziko omylu, ke kterému může dojít po identifikaci budoucích potřeb, nečekané změny požadavků klientů, trend technologického rozvoje, nedostatek potřebných informací a rizika plynoucí z nízké úrovně vyspělosti pracovních postupů, nedostatečné způsobilosti personálu, nízké manažerská efektivnosti, nedostatečný důraz na strategické myšlení, nízká efektivnost organizace popř. riziko plynoucí z nízké úrovně organizační kultury. Mezi rizika, jež management dané organizace bere v úvahu pouze okrajově, a spíše k nim nepřihlíží, patří riziko možnosti teroristického útoku či sabotáže, riziko úniku *know-how*, nízká úroveň mezilidských vztahů, havárie technických systémů popř. riziko lidského selhání při obsluze

technických systémů. Rizika, k nimž organizace nepřihlíží a nebere je v úvahu, patří zejména riziko živelné pohromy.

Nadřízený orgán, jemuž posuzovaná organizace podléhá tedy důsledně vytyčuje strategické cíle organizace i způsoby jejich dosažení, dohlíží na samotnou realizaci strategie a v případě nežádoucích odchylek si vynucuje korektury dle svého uvážení – tzn. vstupuje do řídicí exekutivy (tj. do vykonávání manažerských funkcí) svého vrcholového managementu. Lze tedy konstatovat, že organizace je řízena spíše schopnými a snaživými vrcholovými manažery. V analyzované organizaci převažuje řídicí styl vyznačující se svou autoritativností, direktivností, autokritičností a je kladen důraz na strategické myšlení a strategickou kulturu, důraz na kvalitu produktů a dalších výsledků činnosti organizace. V organizaci převažuje také autoritativní, dominantní až nekompromisní komunikační styl manažerů.

Další analyzovanou oblastí podrobenou zkoumání bylo zhodnotit přístup managementu dané organizace k uplatňování organizačních adaptačních procesů, postupů, aparátů a opatření organizace a jejich efekt. Z hlediska obecně pojatých silných a slabých stránek organizace byly jako nejsilnější stránky experty uvedeny tradice, rozsah nabízeného sortimentu a rozpracovaná síť agentů. Jako nejslabší stránku experti zhodnotili cenu vyráběných armatur. Organizace nejvíce uplatňuje při svém přizpůsobování se vnějším požadavkům a vlivům prostředí reaktivní adaptační manažerské intervence – tj. manažerské zásahy prováděné bez předcházejícího promyšlení a svou aktivitu vyvíjí teprve v okamžiku, kdy se nějaké organizační adaptační řešení ukazuje jako nezbytně nutné.

Ze zhodnocení výsledků, kterých bylo v posledním roce dosahováno v dílčích oblastech lze konstatovat, že k výraznému zlepšení došlo v otázce robustnosti (tj. odolnosti) organizace. Výrazného zlepšení dochází i u nabídky produktů a služeb, propracování účinné adaptační strategie, zajišťování provozní spolehlivosti hlavních článků a subsystémů organizace a také u zajišťování její efektivnosti a prevence strategicky zvažovaných rizik. Naopak pouze mírného zlepšení je dosahováno v oblastech adaptability personálu a adaptability dosavadní organizační strategie požadavkům a možnostem organizace.

Organizace projevuje svou snahu v oblasti zvyšování organizační adaptability tím, že zvyšuje svou pozornost v oblasti marketingu, za účelem prozkoumání vnějších požadavků na organizaci. Dále se snaží vyhovovat vnějším požadavkům zákazníků a upravit se vlivům prostředí a podmínkám, v nichž působí. Management si také uvědomuje nezbytnost postupů

jako je prozkoumávání podmínek vnějšího organizačního působení, ovlivňování vnějších požadavků na organizaci a ovlivňování podmínek organizačního působení.

Z hlediska posouzení oblasti úrovně adaptačního potenciálu organizace, lze konstatovat následující. Pracovní způsobilosti, odborné znalosti a dovednosti personálu organizace v podstatě odpovídají požadavkům vyplývajícím z předpokládaných pracovních úkolů a situací, s nimiž lze počítat v blízké budoucnosti.

Pro management analyzované organizace v nastávajícím strategickém období (tj. pro příštích 3-5 let) patří mezi nejdůležitější v této sledované oblasti obchodní dovednosti personálu, aktivní znalost cizích jazyků, hluboké technologické znalosti týkající se hlavních procesů probíhajících v organizaci, tvořivý přístup k řešení problémů, nápaditost a schopnost generovat nová řešení, odolnost vůči pracovní zátěži a stresu, dovednost systematicky postupovat a racionálně organizovat organizační činnosti a procesy. Mezi neméně důležité oblasti označené experty za klíčové pro organizaci byly uvedeny schopnost myslet komplexně a v systémových souvislostech, osobní vyzrálост a schopnost vytvářet smysluplné a realistické strategie a volit efektivní strategický postup.

Posuzovaná organizace se vyznačuje paternalistickým typem organizační kultury, pro niž je charakteristická silná mocenská pozice vůdčí osobnosti spjatá s jejím „otcovským“ přístupem a mnohdy i s uplatňováním prvků jisté libovůle. Vedení organizace se věnuje sdělení jednotlivých prvků organizační kultury nanejvýš okrajově, dává přednost přímým řídicím postupům zaměřeným na plnění konkrétních úkolů. Výsledky výzkumu dokládají skutečnost, že v organizaci pracuje převážně schopný a snaživý vrcholový management.

Z hlediska výsledků auditu lze konstatovat, že organizace disponuje poměrně rozvinutým lidským potenciálem tj. schopnostmi, znalostmi, dovednostmi a pracovními způsobilostmi a kapacitou personálu pro zvládání pracovních úkolů a jejich schopnost přizpůsobovat se jako soudobým, tak i pravděpodobným budoucím pracovním požadavkům. Na základě zhodnocení adaptačního potenciálu organizace byly zhodnoceny jednotlivé organizační potenciály.

Potenciál pro fyziologickou adaptaci a odolnost personálu vůči pracovní zátěži a stresu tzn. organizace má k dispozici přiměřeně výkonný a odolný personál, schopný vyrovnávat se s pracovní zátěží, vyvolávanou pracovními požadavky a nároky a schopný vyrovnávat se s pracovní zátěží, již je v organizaci vystaven. Lze jej tedy označit jako vyhovující organizační potenciál vyznačující se malým potenciálovým přebytkem.

Celkový produkční potenciál organizace tj. produkční kapacita hlavních organizačních technologických článků a procesů, schopnost organizace produkovat kvalitní výstupy a kapacitní rezervy pro zvýšení objemu této produkce. Tento potenciál patří mezi vyhovující organizační potenciály organizace vyznačující se mírnou rezervou.

Manažerská reflexivita a strategická kultura organizace tj. způsobilost manažerů vnímat a promýšlet aktuální situaci organizace a její strategické možnosti a perspektivy. Patří mezi přiměřeně rozvinuté potenciály organizace.

Orientace organizace na tvorbu, uplatňování a rozvoj postupů a opatření zaměřených na efektivní organizační adaptabilitu, lze definovat jako proadaptační organizační kulturu, která byla hodnocena jako přiměřeně rozvinutý organizační potenciál.

Dalším hodnoceným potenciálem, který lze zahrnout do pásma přiměřeně rozvinutých potenciálů patří efektivní organizační diagnostika uplatňování účinných manažerských postupů a metod zaměřených na rozpoznání stavu organizace včetně jejich složek, úrovně a kvality jejich produktů, procesů a potenciálů.

Způsobilost managementu analyzovat adaptační procesy a adaptační potenciály tj. analytický potenciál je dalším přiměřeně rozvinutým organizačním potenciálem stejně jako tvůrčí potenciál organizace, který je charakterizován jako schopnost vytvářet produktové inovace, tvůrčím způsobem rozvíjet organizační procesy a organizační potenciály, a tak přispívat ke zvyšování organizační adaptability.

Adaptační potenciál organizace, lze definovat, jako způsobilost organizace a jejího managementu vyvinout a řídit účinné adaptační postupy, praktiky a opatření. Umožňuje organizaci se vyrovnávat se změnami požadavků a vlivů prostředí, v němž organizace působí je experty hodnocen jako přiměřeně rozvinutý potenciál organizace.

Systém organizačních složek, postupů a opatření, které umožňující organizaci při hrozícím nebezpečí nebo nečekané mimořádné situaci minimalizovat hrozící či vznikající ztráty je označován jako bezpečnostní systém organizace, experty posouzený jako přiměřený organizační potenciál.

Lze tedy konstatovat skutečnost, že organizace v rámci zhodnocení svých jednotlivých organizačních potenciálů nedisponuje žádným potenciálem, který by se vyznačoval nadměrným deficitem. Výsledky dotazníku dokládají, že analyzovaná organizace má dobré předpoklady pro svou adaptabilitu ve svém lidském potenciálu a disponuje dostatečně přiměřeným počtem členů schopných se uzpůsobovat měnícím se podmínkám a zvládat

úspěšně nové úkoly a přitom dbát na svůj odborný růst a seberozvoj. Z výsledků vyplývá, že management organizace věnuje nedostatečnou pozornost podporování a osvojování tzv. tichých znalostí viz kapitola 2.3.3. Přiměřená pozornost a podpora ze strany managementu je uplatňována u organizačních principů, postupů a pravidel, rozvoji organizační kultury, uplatňování manažerských postupů a praktik, dále u usnadňovacích řídicích zásahů a opatření zaměřených na aktivizaci a uvolňování lidského potenciálu organizace. Ten je zaměřen na koordinaci jeho uplatňování v zájmu dosažení náročných organizačních cílů managementu při výraznějších organizačních změnách.

4.6 Vyhodnocení SWOT analýzy faktorů působících na organizaci

Cílem navržené analýzy SWOT viz příloha č. 7 bylo posoudit příležitosti, možnosti a hrozby úkolového a operačního prostředí, v němž organizace působí. Úkolem bylo tedy zmapovat vnitřní a vnější prostředí, získat objektivní pohled na definované položky SWOT analýzy, které významnou měrou ovlivňují zvyšování organizační adaptability a úroveň jejího adaptačního potenciálu. Výsledky této analýzy dokreslují představu o oblastech, s kterými by měla organizace pracovat, aby posilovala úroveň adaptačního potenciálu a napomáhala adaptabilitě celé organizace.

Co se týče samotného vyhodnocení, dospěla jsem k následujícím výsledkům, které byly zpracovány v tabulce viz příloha č. 8, v níž je uvedeno kvantitativní ohodnocení jednotlivých navržených položek SWOT analýzy.

Z definovaných silných stránek organizace vnímají oslovení respondenti nejvyšší míru nespokojenosti s novým vedením společnosti, jelikož nejsou ztotožnění s kroky, kterými se management organizace ubírá. Jako další významnou oblast nespokojenosti hodnotí nepříliš vysokou pružnost organizace na požadavky zákazníků, a s tím související inovační schopnost. Nejlépe ohodnocenou silnou stránkou byla dlouhodobá výrobní tradice analyzované organizace. Výrazně kladně bylo také ohodnoceno to, že organizace klade důraz na vzdělávání svých zaměstnanců a disponuje kvalifikovanými zaměstnanci s dlouhodobou praxí v oboru. Kladně respondenti ohodnotili také produkty a postupy prováděné v souladu s normami ISO a aplikování systému zlepšování KAIZEN. Průměrného ohodnocení v rámci silných stránek dosáhla skutečnosti, že organizace má zřetelnou převahu s výrobou určitého druhu výrobku jednající se zejména o komponenty pro jadernou energetiku.

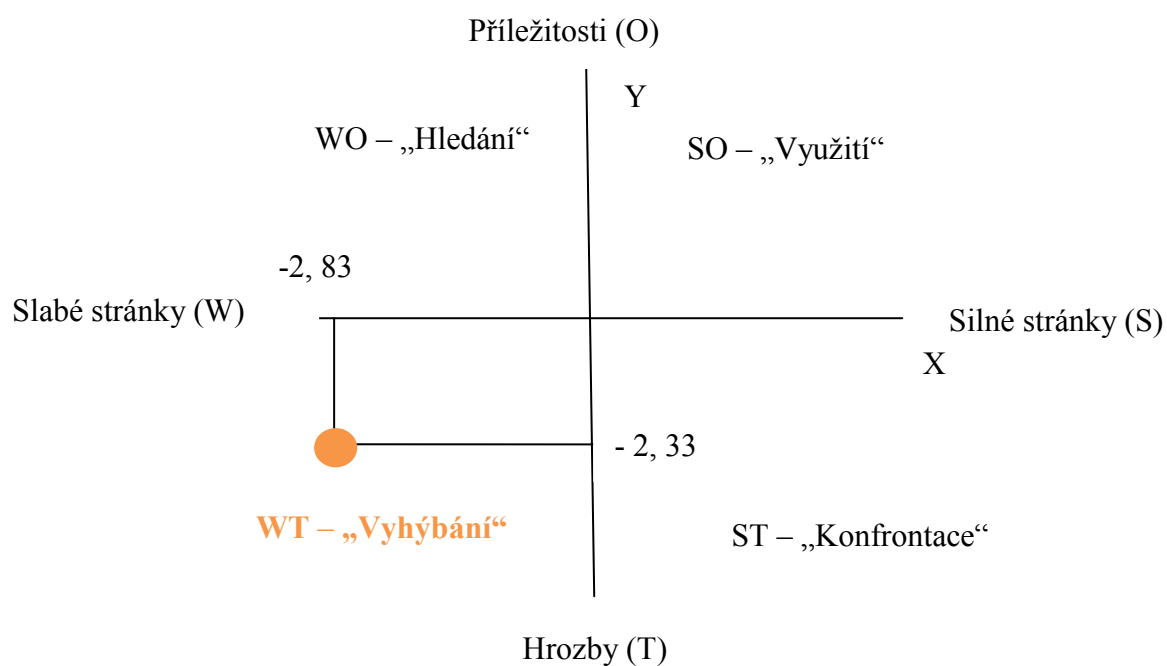
Z hlediska zhodnocení slabých stránek organizace byla nejvyšší nespokojenost respondenty vyslovena u skutečnosti, že zaměstnanci nejsou dostatečně seznámeni a ztotožněni se strategií organizace. Druhou pozici obsadila na základě nespokojenosti respondentů skutečnost, že organizace zaměstnává personál s vysokým věkovým průměrem. Z pohledu slabých stránek je nejnižší nespokojenosti dosahováno v oblasti přístupu organizace k otázce ekologické zátěže spojené s výrobou. Ne příliš vhodně byly ohodnoceny i ostatní položky slabých stránek, s kterými respondenti nejsou příliš spokojeni. Jedná se konkrétně o neschopnost organizace vhodně čelit konkurenci a její pomalá reakce na změny prostředí, v němž organizace působí.

Definované příležitosti, které se organizaci nabízejí, hodnotili jednotliví respondenti jako vyrovnané možnosti, jak zvýšit adaptabilitu organizace v náročném konkurenčním prostředí. Nejlépe hodnocenou příležitostí bylo přijetí dalších výrob organizace v důsledku technologické podobnosti, nakupovat suroviny a práci v levnějších teritoriích a expandovat na nové trhy. Organizaci se také nabízí možnost získání dotací z EU. Mohla by také využít a uspět tím, kdyby nabízela komplexní služby a snažila se získat a oslovovat více „mladé“ pracovní síly přímo ze vzdělávacích institucí.

Jako největší rizika stojící před organizací respondenti označili vysokou úroveň konkurence v daném odvětví a možnost odlivu kvalifikovaných zaměstnanců, v důsledku situace na trhu práce. Významným faktorem působícím na zefektivnění a ziskovost organizace mohou být rostoucí ceny vstupů či dovoz levných výrobků z jiných geografických teritorií. Jako průměrnou hrozbu hodnotili respondenti pokles zakázek v důsledku globální hospodářské krize. Jako neméně významné riziko považují možný úpadek trhu průmyslových armatur či legislativní omezení v tomto odvětví.

Po komplexním zhodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí organizace, v němž organizace působí, převažují slabé stránky nad silnými a hrozby nad příležitostmi. Můžu tedy tvrdit, že organizace stojí před nelehkou situací, jelikož i výsledky uvedené ve vyhodnocovací matici zobrazené v obrázku 4.2 reflektují, že organizace by se měla zaměřit na situaci, kdy se eliminací slabých stránek pokusí minimalizovat hrozby tj. začít aplikovat strategii vyhýbání.

Obr. 4.2 Matice vyhodnocení SWOT analýzy



Souřadnice [X,Y]

X: Silné stránky – Slabé stránky = $24,98 - 27,81 = -2,83$

Y: Příležitosti – Hrozby = $20,81 - 23,14 = -2,33$

ZDROJ: vlastní zpracování na základě výsledků SWOT analýzy

4.7 Shrnutí získaných poznatků

Organizace MSA, a.s. přistupuje k problematice zvyšování organizační adaptability poměrně zodpovědným způsobem, což potvrzuje skutečnost, že organizace vyvíjí aktivitu v rámci jednotlivých zmapovaných oblastí činnosti organizace. Tuto skutečnost, lze podložit také výsledky auditního dotazníku, z něhož vyplývá, že organizace disponuje dostatečným adaptačním potenciálem a snaží se v rámci své dlouhodobé strategie organizace, aby MSA, a.s., byla schopná na základě svých konkurenčních výhod obstát ve velmi náročném úkolovém a operačním prostředí a dosahovat stanovených strategických cílů, které si organizace stanovila.

Značnou nevýhodu spatřuji ve zhodnocení úkolového operačního prostředí organizace prostřednictvím analýzy SWOT, kde došlo ke zjištění, že organizaci se na jedné straně nabízí velké množství příležitostí, ale na straně druhé hrozí analyzované organizaci velké množství hrozeb, na něž by se organizace měla prioritně zaměřit, aby nedocházelo ke zbytečnému hanění snahy organizace rozvíjet své adaptabilní schopnosti. Konkrétně organizace zavádí řadu změn díky, kterým upevňuje svou pozici na trhu. Jedná se například o zavádění KAIZEN managementu. Snahou je také disponovat kvalitním a dostatečně proškoleným personálem.

Pokud jde o otázku lidského kapitálu, z analýzy vyplynulo, že organizace klade na tuto oblast značný důraz a vedení poskytuje podporu snahám o rozvoj lidského potenciálu, což je patrné z aktuálního programu financovaného z evropských zdrojů „Vzdělávání zaměstnanců – šance pro MSA“. Jediným negativem, který byl v této oblasti patrný byl vysoký podíl zaměstnanců ve věku nad 41 let, kteří představují 66,3% celkového počtu. Organizace by se měla snažit zlepšit poměr starších a mladších zaměstnanců. Prostřednictvím auditního dotazníku byla zjištěna skutečnost, že organizace neklade dostatečnou pozornost tzv. tichým znalostem, bez nichž by organizace s tak vysokým podílem lidské práce nemohla efektivně fungovat. Z analyzovaných zdrojů vyplývá, že organizace postupně snižuje počty zaměstnanců v důsledku změn top managementu a s tím souvisejících reorganizací uvnitř firmy. Z hlediska ekonomických výsledků firma vykazuje klesající trend, což je způsobenou doznívajícími dopady hospodářské krize na světových trzích. Mírné znepokojení na základě výsledků auditu vyjadřují se skutečností, že organizace sice disponuje dostatečným manažerským potenciálem, ale zásahy v oblasti adaptability uplatňuje management až v situacích, kdy se jeví jako nezbytně nutné.

5. NÁMĚTY, NÁVRHY A DOPROUČENÍ

Tato návrhová kapitola vychází z teoreticko-koncepčních východisek uvedených v začátku diplomové práce, které nabízejí možné cesty směru organizace za účelem splnění stanovených cílů této diplomové práce a analytických poznatků jejich předcházejících oddílů.

Na základě výzkumných nálezů pořízených výzkumnými analytickými postupy je následně zformulována řada námětů a doporučení, které by mohly posloužit managementu organizace v jeho snaze o zvyšování organizační adaptability v současném tržním prostředí. Míra využití námětů a doporučení, navržených v rámci této diplomové práce zůstává ovšem čistě v kompetenci vrcholového managementu analyzované organizace a je mu dáno na zvážení, na kolik bude chtít rozvíjet naznačené směry.

1. Zahrnout do periodicky se opakujících školení prezentaci informací o vizích, hodnotách a cílech organizace, tak aby to přispělo k intenzivnějšímu ztotožňování zaměstnanců se strategií organizace.
2. Organizace by měla citlivě reflektovat potřeby zákazníků a nabízet tak možnost, jim porozumět, a v tomto smyslu je i ovlivňovat.
3. Snažit se propojit se vzdělávacími institucemi za účelem nejen získání nových poznatků ve výzkumu a vývoji, ale snažit se získat kvalifikovanou a tzv. „mladou“ pracovní sílu, jelikož organizace se vyznačuje vysokým podílem zaměstnanců s věkem nad 41 let.
4. V návaznosti na doporučení číslo tři by organizace v důsledku toho, že zaměstnává personál s dlouhodobými hlubokými znalostmi. Z tohoto důvodu by se organizace měla cíleně zaměřit na systematický sběr tzv. tichých znalostí, jelikož takovéto znalosti vykazují v organizaci s tak vysokým podílem lidské práce důležitou roli.
5. Organizace by se měla více zaměřit na budování prvků proadaptační firemní kultury organizace.
6. Z výzkumu vyplynulo, že organizace by se do budoucna měla zaměřit na vzdělávání cizích jazyků, posilování obchodních dovedností svých zaměstnanců a snažit se pozvednout technologické znalosti, čemuž odpovídá charakter analyzované organizace a skutečnost, že se jedná zejména o proexportní organizaci.

7. Zvýšení informovanosti svých zaměstnanců o chystaných změnách, za účelem snížení tlaku na zaměstnance, aby nastávající změna nebyla tak náhlá a překvapivá a oni se dokázali plynule na tuto změnu připravit.
8. Organizace by neměla ustrnout, ale být stálým vizionářem a snažit se přizpůsobovat svým strategickým ambicím.
9. Organizace by se měla zaměřit na skutečnost, že aby byla schopná odolávat požadavkům svého úkolového a operačního prostředí, a proto by měla mít vhodně nastavený tzv. adaptační mix, tedy zvážit možné kombinace adaptačních prvků, za účelem scénářů možných budoucích situací.
10. Vytvoření jasné adaptační strategie, aby nedocházelo k jakési improvizaci, v návaznosti na předvídatelné scénáře možného vývoje organizace, a tuto adaptační strategii implementovat a propojit s celkovou strategií rozvoje organizace, takovým způsobem, aby se stala její běžnou součástí.
11. Provést zhodnocení finančních nákladů nutných pro investování do rozvoje adaptačního potenciálu organizace za účelem zvýšení organizační adaptability.
12. Provádět systematicky analytickou a zpravodajskou činnost za účelem získání a monitorování potřebných informací pro účely managementu při řízení a rozhodování o možných krocích organizační adaptability.
13. Manažerské zásahy, by měly být prováděny na základě předchozího zamyšlení a aktivitu by měl management vyvíjet nejen tehdy, když se adaptační řešení jeví, jen jako nezbytně nutné.
14. V rámci posouzení úkolového a operačního prostředí organizace by se organizace měla snažit minimalizaci svých slabých stránek eliminovat hrozby, které před organizací stojí a využívat zejména své silné stránky a příležitosti, mezi něž patří:
 - vyrábět technologicky podobné výrobky,
 - nakupovat práci a suroviny v levnějších teritoriích,
 - snaha expandovat na nové trhy,
 - získat dotace z fondů EU.

6. ZÁVĚR

Zvyšování organizační adaptability patří k jedněm z nejvýznamnějších aktivit organizace, kterými by se měl management každé organizace zabývat a to zejména v důsledku stále měnícího se tržního prostředí a narůstající míry konkurence. Diplomová práce se zabývá přístupem organizace ke zvyšování organizační adaptability a posouzení úrovně jejího adaptačního potenciálu.

Cílem práce bylo posoudit strategické ambice analyzované organizace, popsat úroveň jednotlivých oblastí organizace ve vztahu k organizační adaptabilitě, analyzovat úroveň adaptačního potenciálu organizace a posoudit příležitosti, možnosti a hrozby úkolového a operačního prostředí, v němž organizace působí.

Řešení této problematiky vychází z analýzy dostupné literatury a prostudování interních materiálů organizace, takto získané poznatky jsem doplnila, o samostatně provedenou analýzu, na základě výše uváděných metod v kapitole 4.2. Diplomová práce byla koncipována do čtyř stěžejních částí.

V teoretické části práce (kapitola 2) jsou uvedeny teoreticko-koncepční východiska ke zvyšování organizační adaptability. Nejdříve jsem se snažila definovat organizaci její kulturu, souvislost strategického řízení s oblastí organizační adaptability a lidský faktor, jako významný prvek každé organizace. Dále byl definován adaptační potenciál a jeho význam a projevy, jimiž se projevuje adaptabilní organizace a samotné možnosti hodnocení organizační adaptability. Byla zde popsána i problematika SWOT analýzy faktorů působících na organizaci a její souvislost s analyzovaným tématem této práce. Takto získané znalosti jsem využila jako kostru pro samotnou aplikaci v části praktické.

V praktické části (kapitola 3,4) práce byla detailně charakterizována organizace, již jsem zvolila pro zpracování tématu diplomové práce. Uvedla jsem zde základní identifikační údaj, hospodářské výsledky, historii a poslání organizace. Byla zde také popsána organizační a majetková struktura organizace. Dále byly definovány cíle a metody využitě pro účely práce. Bylo provedeno studium interních dokumentů, realizovány polostandardizované rozhovory s kompetentními zaměstnanci a využito auditního dotazníku k posouzení úrovně adaptability a adaptačního potenciálu, SWOT analýza faktorů působících na organizaci v jejím úkolovém a operačním prostředí. Nebylo opomenuto ani využití vlastních zkušeností.

Na základě provedeného výzkumu s využitím kombinace metod jsem dospěla k závěru, že organizace disponuje dostatečným adaptačním potenciálem, jehož významnou složkou je lidský potenciál. Organizace působí v poměrně stabilním prostředí, ale stojí před náročným úkolem vzdorovat hrozbám úkolového a operačního organizačního prostředí. Zároveň by se organizace měla snažit využít příležitostí, které se jí nabízejí.

Nároky managementu na strategické záměry organizace byly zhodnoceny jako zvýšené v porovnání s ostatními producenty v daném odvětví. Závěrem lze konstatovat, že organizace vyvíjí řadu aktivit za účelem zvyšování své adaptability, ale v důsledku možných změn, které mohou nastat, organizace operuje, pouze s jediným scénářem možné reakce na případné situace, což vidím jako neefektivní. Z pohledu analyzovaného tématu, je zde opomenuta otázka finanční náročnosti. Jako negativní byl hodnocen přístup organizace k využívání tzv. tichých znalostí.

Na základě analytického zkoumání byly v závěru práce formulovány náměty, návrhy a doporučení pro budoucí účely managementu, které by mohly napomoci managementu ke zvyšování úrovně adaptačního potenciálu, a tím přispívat ke zvyšování organizační adaptability. Věřím, že by management mohl tyto výsledky vzít v úvahu a přispět tak k větší konkurenceschopnosti organizace na trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

a) Odborné publikace

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7869-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠTAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BLÁHA, J.; A. MATEICIUC a Z. KAŇAKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

COLLISON, Chris a Geoff PARCELL. *Knowledge management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0760-4.

DAVID, Martin. *Personalistika od A do Z*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

GIBSON, Rowan. *Nový obraz budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 261 s. ISBN 80-85943-80-8.

HAECKEL, Stephan. *Adaptive enterprise: creating and leading sense-and-respond organizations*. 1. vyd. English: Harvard business review press, 1999. 295 s. ISBN 978-0875848747.

JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podnikání*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Management Press, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

MATEICIUC, Aleš. *Manažerské přístupy k řízení vysoce adaptivních organizací*. Strojopis habilitační práce: EKF VŠB-TU Ostrava, 2010.

MÜLLEROVÁ, Hana. *Rozvoj lidského potenciálu průmyslové organizace*. Ostrava, 2009. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská- Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra managementu.

PEARSON, G. *The Competitive Organization*. 1. vyd. Maiden Head Berkshire: Mc Graw-Hill, 1992. 239 s. ISBN 0-07-707480-7.

SENGE, Peter M.. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.

SOUČEK, Zdeňek. *Firma 21. století: (předstihneme nejlepší !!!)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.

STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VOSOBA, Pavel a KOL.. *Firemní inteligence: zdroje a efekty ve firmě*. 1. vyd. Praha: Ekopress, spol. s r. o., 2001. 148 s. ISBN 80-86119-42-4.

b) Internetové zdroje

<http://www.msa.cz>

<http://www.orms-today.org/orms-8-04/enterprise.html>, MENOTTI, Mark; *Sense and respond enterprise*. Článek: institut pro operační výzkum a správní vědy, 2004.

<http://www.defenceandstrategy.eu/cs/archiv/rocnik-2006/2-2006/vyuziti-swot-analyzy-pro-dlouhodobé-planovani.html>, GRASSEOVÁ, Monika; *Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování*. Článek: obrana a strategie-renomovaný časopis, 2007.

http://www.knowledge.vsb.cz/clanky...ocekavaji_organizace.pdf, KIROVOVÁ, 2006.

<http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/organizacni-zmena--moznost-zeefektivneni-prace-podniku/?poslat=1>, MÍKA, Jan, 2005.

c) Interní dokumenty organizace

Výroční zprávy organizace v letech 2009-2010

Publikované informace organizace za rok 2011

Dokumenty týkající se historie podniku

Základní organizační směrnice

Strategie lidských zdrojů

Strategie rozvoje organizace

Podklady týkající se KAIZEN

Specifikace výrobního programu

Podnikový časopis „Klapka“

SEZNAM ZKRATEK

a.s. – akciová společnost

ANSI – American National Standards Institut

API – American Petroleum Institut

ČSN – česká státní norma

DIN – Deutsche Industrie Norm

EN – Evropská norma

EU – Evropská unie

fce – funkce

GOST – Gosudarstvěnyj standard

HIM – hmotný investiční majetek

HV – hospodářský výsledek

CHTPZ – Čeljabinsky truboprovodnyj zavod

ISO – International Standardization Organization- mezinárodní organizace pro standardizaci

JE – jaderná energetika

KAIZEN – zlepšení z japonštiny, či změna k lepšímu, metoda neustálého zlepšování

Ks – kusy

Kč – česká koruna

LZ – lidské zdroje

mil. – milión

min – minimum

max – maximum

MSA – Moravskoslezská armaturka

n.p – národní podnik

Obr. – obrázek

QM – Quality management

QMS – Quality management systém – systém řízení jakosti

ROA – rentabilita celkového kapitálu

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

RVK – rentabilita vlastního kapitálu

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

SWOT – metodika prostřednictvím, které lze identifikovat silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) organizace

Tab. – tabulka

THP – technicko-hospodářský pracovník

TÜV – Technischer Überwachungs Verein, Technické kontrolní sdružení

ÚM – úroková míra

SEZNAM TABULEK

Tab. 2.1 Oblasti uplatnění adaptačních prostupů, nástrojů a opatření

Tab. 2.2 Principy úspěšné firmy 21. století

Tab. 3.1 Základní údaje o společnosti

Tab. 3.2 Ekonomické ukazatele za období 2008-2010 v tisících Kč

Tab. 3.3 Majetková struktura organizace v období 31. 12. 2008-31. 12. 2011

Tab. 3.4 Přehled dceřiných společností s vlastnickým podílem mateřské společnosti
MSA, a.s.

Tab. 4.1 Počty zaměstnanců podle věkové struktury k 1. 1. 2010

Tab. 4.2 Vzdělanostní struktura zaměstnanců k 1. 1. 2010

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2.1 Schéma postupu hodnocení organizační adaptability, adaptačního procesu a
adaptačního potenciálu organizace (dle Mateiciuca, 2010)

Obr. 2.2 Grafické znázornění SWOT analýzy

Obr. 2.3 Struktura vyhodnocovací matice SWOT s uvedením odpovídající strategie

Obr. 3.1 Sídlo společnosti MSA, a.s.

Obr. 3.2 Organizační struktura společnosti k 1. 1. 2011

Obr. 4.1 Fotografie z veletržní akce

Obr. 4.2 Matice vyhodnocení SWOT analýzy faktorů působících na organizaci

SEZNAM GRAFŮ

Graf 4.1 Celkové tržby v mil. Kč za sledované období

Graf 4.2 Export celkem v mil. Kč za sledované období

Graf 4.3 Podíl jednotlivých teritorií na celkových tržbách z prodeje armatur v roce 2010

Graf 4.4 Sortimentní skladba v roce 2010

Graf 4.5 Celkový počet zaměstnanců od roku 1992 vznik MSA, a.s.

Graf 4.6 Struktura zaměstnanců společnosti od roku 1992 vznik MSA, a.s. dle pracovního zařazení

Graf 4.7 Struktura zaměstnanců společnosti v roce 2010 dle pracovního zařazení

Graf 4.8 Měsíční počty zaměstnanců v roce 2010

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 4. 2012

.....
Bc. Hana Müllerová

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1 – Základní výrobní sortiment armatur z produkce MSA, a.s.

PŘÍLOHA Č. 2 – Fotografie společnosti MSA, a.s.

PŘÍLOHA Č. 3 – Přehled systémových a výrobních certifikací společnosti MSA, a.s.

PŘÍLOHA Č. 4 – KAIZEN cíle MSA, a.s., na rok 2010

PŘÍLOHA Č. 5 – Struktura polostandardizovaných rozhovorů se zaměstnanci MSA, a.s.

PŘÍLOHA Č. 6 – Výčet otázek auditního dotazníku k posouzení organizační adaptability a úrovně adaptačního potenciálu, dle Mateiciuca (2009-2011)

PŘÍLOHA Č. 7 – Záznamový arch SWOT analýzy faktorů působících na organizaci

PŘÍLOHA Č. 8 – Tabulka vyhodnocení analýzy SWOT

PŘÍLOHA Č. 1 – Základní výrobní sortiment armatur z produkce MSA, a.s.

SEGMENTY PRODUKTU	CHARAKTERISTIKA SEGMENTŮ	VYUŽITÍ
Šoupátka, ventily, zpětné klapky	Uzavírací armatury vyráběné z litých polotovarů. Připojení k potrubí je přírubové nebo přivařování. V závislosti na požadavku zákazníka konstrukce odpovídá normám API, ANSI, ČSN, EN nebo GOST.	Petrochemie, plynárenství, energetika, vodárenství
Kulové kohouty	Uzavírací armatury, které mají průtokovou ztrátu stejnou jako potrubí. Jsou vyráběny pouze z kovaných polotovarů v celosvařovaném nebo šroubovaném provedení. Připojení k potrubí přírubové nebo přivařování. V závislosti na požadavku zákazníka konstrukce odpovídá normám API, ANSI, ČSN, EN nebo GOST.	Přeprava plynu, ropy nebo jiných pracovních látek, petrochemie, plynárenství, vodárenství
Šoupátka, ventily, zpětné klapky, zavírací klapky	Uzavírací nebo regulační armatury vyráběné z kovaných polotovarů. Připojení k potrubí je přírubové nebo přivařování. Konstrukce je provedena zpravidla podle speciálních požadavků příslušného zákazníka.	Klasická a jaderná energetika
Desková šoupátka	Uzavírací armatury, které mají průtokovou ztrátu stejnou jako potrubí. Jsou vyráběny jak z litých, tak kovových polotovarů. Připojení k potrubí je přírubové nebo přivařování.	Přeprava ropy a jejich produktů, petrochemie






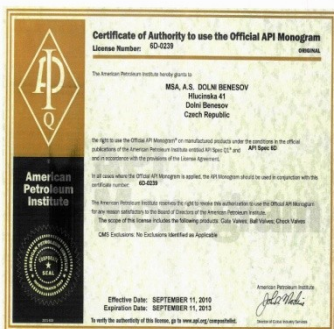
ZDROJ: výroční zpráva 2010 MSA, a.s., vlastní zpracování

PŘÍLOHA Č. 2 – Fotografie organizace MSA, a.s.



ZDROJ: internetové stránky MSA, a.s., vlastní zpracování

PŘÍLOHA Č. 3 – Přehled systémových a výrobních certifikací organizace MSA, a.s

CERTIFIKÁTY "SVĚT"		CERTIFIKÁTY "RUSKO"	
systémové certifikáty			
			
<ul style="list-style-type: none">• Certifikát TUV• Certifikát TUV		<ul style="list-style-type: none">• Certifikát TUV	
systémové a výrobkové certifikáty			
<ul style="list-style-type: none">• Certifikát API		<ul style="list-style-type: none">• Certifikát ТРАНССЕРТ• Certifikáty ГОСТ P	
výrobní certifikáty			
<ul style="list-style-type: none">• Certifikáty FYZIKALNĚ TECHNICKÝ ZKUŠEBNÍ ÚSTAV OSTRAVA• Certifikáty GARLOCK• Certifikát GARLOCK FIRE TEST• Certifikáty LLOYDS REGISTER• Certifikáty TSU PIEŠŤANY• Certifikát FIRE TEST TUV• Certifikáty VVUÚ OSTRAVA		<ul style="list-style-type: none">• Certifikát ГОЗПРОМНАДЗОР• Certifikát МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ	
vendor listy			
<ul style="list-style-type: none">• Certifikát ARAMCO• Certifikát RUHRGAS			
<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>			

ZDROJ: Internetové stránky MSA, a.s., vlastní zpracování

PŘÍLOHA Č. 4 – KAIZEN cíle MSA, a.s. na rok 2010



ZDROJ: interní materiály MSA, a.s., vlastní zpracování

PŘÍLOHA Č. 5 – Struktura polostandardizovaných rozhovorů se zaměstnanci MSA, a.s.

Polostandardizovaný rozhovor – oblast obchodní činnost

1. Jakých celkových ročních tržeb organizace dosahovala v rozmezí let 2000-2010?
2. Na jaké zahraniční trhy expandujete?
3. Daří se Vám v současné době pronikat na nové trhy v zahraničí?
4. Které ze zmiňovaných trhů jsou pro Vás prioritou?
5. Ovlivnila Vaše výsledky hospodaření světová hospodářská krize?
6. Museli jste v důsledku dopadů hospodářské světové krize omezit svou činnost?
7. Měníte organizační strukturu organizace za účelem zefektivnění svých služeb zákazníkům?
8. Jaká je Vaše aktuální sortimentní skladba výrobků?

Polostandardizovaný rozhovor – oblast marketing

1. Jaké aktivity v rámci marketingu realizujete v současné době?
2. Jakým způsobem rozvíjíte firemní kulturu organizace?
3. Provádíte analýzu konkurence?
4. Které roky označujete za průlomové v této analyzované oblasti?
5. Jakými materiály se prezentujete před zákazníky?
6. Účastníte se výstav a veletrhů?

Polostandardizovaný rozhovor – oblast nákupu

1. Jakým způsobem probíhá nákup a co je Vaším cílem v této oblasti?
2. Snažíte se získat nové dodavatele surovin, polotovarů aj.?
3. Jaká je kvalita Vámi nakupovaných surovin?
4. Jste spokojeni s termíny dodávek?
5. Jste spokojeni s cenou Vámi potřebných surovin?
6. Držíte zásoby na skladě?

Polostandardizovaný rozhovor – oblast výroba

1. Jste ryze výrobní organizace?
2. Snažíte se inovovat portfolio Vašich výrobků?
3. Která oblast paří ve výrobě mezi specifické?
4. Co realizujete za účelem zlepšení technických postupů a výroby samotné?
5. Začali jste indikovat metodu KAIZEN, jaké výhody, či nevýhody tato metoda přináší?
6. Jaké jsou cíle v oblasti KAIZEN v současné době?

Polostandardizovaný rozhovor – oblast výzkumu a vývoje

1. Jaké aktivity realizuje Vaše organizace v rámci výzkumu a vývoje?
2. Došli jste na základě výsledků svého výzkumu ke konkurenční výhodě mezi producenty armatur?

Polostandardizovaný rozhovor – oblast management jakosti

1. Co je náplní úseku zabezpečování jakosti ve Vaší organizaci?
2. Jakým způsobem probíhá proces kontroly jakosti?
3. Jaké úrovně dosahuje kvalita Vaší produkce ve srovnání s konkurencí?

Polostandardizovaný rozhovor – oblast investic

1. Investujete do modernizace organizace?
2. Do jakých oblastí organizace alokujete nejvíce finančních prostředků?
3. Projevuje se investování jako pozitivní faktor rozvoje organizace?

Polostandardizovaný rozhovor – oblast systémových a výrobních certifikací

1. Jaké certifikace organizace vlastní?
2. Usilujete o získání dalších certifikací?
3. Je obtížné získat certifikace pro země mimo EU?
4. Jakým způsobem jsou z pohledu certifikátů ošetřeny výrobky pro jadernou energetiku?
5. Ve srovnání s konkurencí snažíte se držet krok v této oblasti?

Polostandardizovaný rozhovor – oblast ekologie

1. Jaké jsou priority organizace v postoji ke společenské odpovědnosti organizace zejména v oblasti envirometu?
2. Jakým způsobem realizujete ekologickou politiku organizace?
3. Jaké jsou konkrétní aktivity v této oblasti?

Polostandardizovaný rozhovor – oblast řízení lidských zdrojů

1. Jaké jsou aktivity organizace v rámci oblasti ŘLZ?
2. Co je náplní Strategie lidských zdrojů?
3. Jaké jsou cíle organizace v oblasti ŘLZ v souvislosti s uplatňovanou metodou KAIZEN?
4. Co je obsahem dotačního programu Vzdělávání – šance pro MSA, a.s.?
5. Jaké aktivity organizace realizuje pro své zaměstnance v sociální oblasti?
6. Jak se vyvíjel počet zaměstnanců organizace od roku 1992 do současnosti?
7. Jaká je struktura zaměstnanců organizace?
8. Jaký je poměr THP a dělníků v organizaci MSA, a.s.?
9. Jaká je věková struktura zaměstnanců organizace?
10. Jaká je vzdělanostní struktura zaměstnanců organizace?

ZDROJ: vlastní zpracování

PŘÍLOHA Č. 6 – Výčet otázek auditního dotazníku k posouzení organizační adaptability a úrovně organizačního potenciálu, dle Mateiciuca (2009-2011)

Uveďte, ke kterému z níže uvedených druhů organizací posuzované organizace patří?

Ve kterém stádiu svého rozvoje organizace je organizace v současné době?

V jak náročném ekonomickém a společenském prostředí posuzovaná organizace působí?

Na kolik je, podle Vašeho soudu, posuzovaná organizace schopna se přizpůsobovat rostoucím nárokům soudobého ekonomického a společenského prostředí?

Jaké jsou, dle Vašeho názoru, možnosti dalšího rozvoje a zdokonalování dané organizace?

Jaký prostor je v organizaci ponecháván strategickému myšlení?

Jaký typ organizační kultury v posuzované organizaci převládá?

Které adaptační postupy, opatření a manažerské praktiky organizace nejvíce uplatňuje při svém přizpůsobování se vnějším požadavkům a vlivům prostředí?

Kterými adaptačními potenciály organizace disponuje?

Jaké předpoklady má pro svou adaptaci organizace ve svém lidském potenciálu?

Jakých výsledků bylo v posledním roce dosahováno v dílčích oblastech organizační adaptace?

ZDROJ: MATEICIUC, Aleš. Manažerské přístupy k řízení vysoce adaptivních organizací. Teze habilitační práce: EkF VŠB-TU Ostrava, 2009., vlastní zpracování

PŘÍLOHA Č. 7 – Záznamový arch SWOT analýzy faktorů působících na organizaci

Vážený respondente,

jsem studentkou 5. ročníku VŠB-TU Ostrava, ekonomické fakulty. Dovolte mi, Vás touto cestou oslovit a požádat o vyplnění záznamového archu, v němž jsou uvedeny jednotlivé položky SWOT analýzy. K jednotlivým položkám prosím uveďte, dle Vašeho soudu odpovídající hodnotu. 1) U silných stránek a příležitostí použijeme stupnici od 1 (nejnižší spokojenost) do 5 (nejvyšší spokojenost).

2) U slabých stránek a hrozeb použijeme stupnici od 1 (nejnižší nespokojenost) do 5 (nejvyšší nespokojenost).

Vámi poskytnuté informace jsou anonymní a budou použity pouze pro účely mé diplomové práce. Děkuji za ochotu a čas věnovaný vyplnění.

Bc. Hana Müllerová

SILNÉ STRÁNKY (S)	HODNOCENÍ (1)-(5)	PŘÍLEŽITOSTI (O)	HODNOCENÍ (1)-(5)
	1 - nejnížší spokojenost 5 - nejvyšší spokojenost		1 - nejnížší spokojenost 5 - nejvyšší spokojenost
1. zřetelná převaha na trhu u určitého druhu výrobku		1. expanze na nové trhy	
2. inovační schopnost		2 .rozšíření nabídky	
3. dlouhodobá výrobní Tradice		3. nakupovat suroviny a práci v levnějších teritoriích	
4. soulad s normami ISO, systém KAIZEN		4. přijetí dalších výrob v důsledku technologické podobnosti	
5 kvalifikování zaměstnanci (vzdělávání)		5. možnost získání dotací z EU	
6. nové silné vedení		6. „mladá“ pracovní síla (vzdělávací instituce)	
7. pružná reakce na požadavky zákazníků		7. nabídka komplexních služeb	
SLABÉ STRÁNKY (W)	HODNOCENÍ (1)-(5)	HROZBY (T)	HODNOCENÍ (1)-(5)
	1-nejnížší nespokojenost 5-nejvyšší nespokojenost		1-nejnížší nespokojenost 5-nejvyšší nespokojenost
1. pomalá reakce na změny		1. vysoká úroveň konkurence	
2. zastaralé technologické Vybavení		2. pomalý růst trhu až postupný úpadek	
3. vysoký průměrný věk Zaměstnanců		3. odliv kvalifikovaných zaměstnanců	
4. lidé nejsou dostatečně seznámení se strategií organizace		4. pokles zakázek v důsledku globální ekonomické krize	
5. ekologická zátěž spojená s výrobou		5. legislativní omezení	
6. neschopnost čelit konkurenci		6. růst ceny vstupů	
7. nejasné, nesoustředěné zaměření podniku		7. dovoz levných výrobků z asijských trhů	

ZDROJ: vlastní zpracování

PŘÍLOHA Č. 8 – Tabulka vyhodnocení SWOT analýzy organizace MSA, a.s.

Tabulka uvádí kvantitativní vyhodnocení jednotlivých položek SWOT analýzy

SILNÉ STRÁNKY (S)	HODNOCENÍ (1-5)						Celkový průměr hodnot (%)
	1. respondent	2. respondent	3. respondent	4. respondent	5. respondent	6. respondent	
1. zřetelná převaha na trhu u určitého druhu výrobku	3	4	5	4	4	3	3,83
2. inovační schopnost	3	3	4	3	4	1	3
3. dlouhodobá výrobní tradice	4	5	5	5	5	5	4,83
4. soulad s normami ISO, systém KAIZEN	5	4	5	4	4	4	4,33
5. kvalifikovaní zaměstnanci (vzdělávání)	5	4	5	5	5	3	4,5
6. nové silné vedení	4	1	2	1	1	1	1,66
7. pružná reakce na požadavky zákazníků	3	2	3	3	3	5	2,83
CELKEM							24,98
SLABÉ STRÁNKY (W)							
1. pomalá reakce na změny	3	5	5	5	5	3	4,33
2. zastaralé technologické vybavení	4	4	3	3	5	5	4
3. vysoký průměrný věk zaměstnanců	4	4	5	5	5	4	4,5
4. lidé nejsou dostatečně seznámeni se strategií organizace	3	5	5	5	5	5	4,66
5. ekologická zátěž spojená s výrobou	3	2	2	2	1	2	2
6. neschopnost čelit konkurenci	2	5	5	5	5	3	4,16
7. nejasné, nesoustředěné zaměření podniku	2	5	5	5	5	3	4,16
CELKEM							27,81

PŘÍLEŽITOSTI (O)							
1. expanze na nové trhy	4	4	4	3	2	2	3,16
2. rozšíření nabídky	3	3	3	3	3	2	2,83
3. nakupovat suroviny a práci v levnějších teritoriích	3	4	3	5	2	2	3,16
4. přijetí dalších výrob v důsledku technologické podobnosti	2	4	4	3	4	3	3,33
5. možnost získání dotací z EU	4	3	3	3	2	3	3
6. „mladá“ pracovní síla (vzdělávací instituce)	3	2	2	2	2	3	2,33
7. nabídka komplexních služeb	4	3	3	3	3	2	3
CELKEM							20,81
HROZBY (T)							
1. vysoká úroveň konkurence	4	5	5	5	4	2	4,16
2. pomalý růst trhu až postupný úpadek	3	3	3	3	2	3	2,83
3. odliv kvalifikovaných zaměstnanců	3	4	4	5	4	5	4,16
4. pokles zakázek v důsledku globální ekonomické krize	4	3	3	3	1	4	3
5. legislativní omezení	3	1	1	1	1	3	1,66
6. růst ceny vstupů	4	5	5	4	3	3	4
7. dovoz levných výrobků z asijských trhů	3	4	4	3	2	4	3,33
CELKEM							23,14

ZDROJ: vlastní zpracování na základě provedeného výzkumu